

Sérgio Filipe Lopes Carvalho

ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA EMPRESA AMORIM GERAÇÕES, LDA.

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Sandra Derom

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

PORTO, OUTUBRO DE 2020

Declaração de Honra

Eu, Sérgio Filipe Lopes Carvalho abaixo assinado, aluno do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o número 181260002, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Mais declaro que os conteúdos das versões impressas e eletrónica são inteiramente coincidentes. Declaro, finalmente, encontrar-me ciente de que a inclusão, neste texto, de qualquer falsa declaração terá consequências legais.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 01/07/2020



AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Sandra Derom, o meu sincero reconhecimento pelo apoio, orientação e disponibilidade, que me permitiram adquirir conhecimentos que muito contribuíram para a execução do trabalho.

A todos os professores que tive prazer em conhecer durante este período e que contribuíram para a minha formação académica e profissional.

A todas as pessoas que me deram força e coragem para a execução e conclusão deste trabalho.

Para não correr o risco de injustiça, agradeço a todos os que, de alguma maneira, passaram pela minha vida e contribuíram, bem ou mal, para a construção da pessoa que sou hoje.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração do *Balanced Scorecard* da empresa Amorim Gerações, Lda. Esta empresa faz compra e venda de um grande leque de produtos da área têxtil, classificada como sendo um agente de comércio a grosso de produtos têxteis. A Amorim Gerações foi escolhida porque é uma empresa próxima que tenho vindo a debruçar o meu trajeto profissional nos últimos anos. A Amorim Gerações tem dificuldade na obtenção de dados sólidos para medir e avaliar o seu caminho, tanto a nível da gestão estratégica como no controlo de gestão. Nesse sentido, foi escolhido o *Balanced Scorecard* que se debruça de forma integrada na missão, na estratégia e na operacionalidade da empresa. Para executar este trabalho foi efetuado uma revisão da literatura sobre o *Balanced Scorecard* e os conceitos intrínsecos ao tema. Através de entrevistas informais aos sócios e colaboradores foi possível reunir informações fundamentais para fazer uma análise do meio envolvente e uma análise interna; e, por fim, procedeu-se à identificação dos fatores críticos de sucesso e dos indicadores-chave de desempenho. Esta empresa não tem nenhum plano estratégico devidamente formalizado, nesse sentido foi necessário proceder à formalização da direção estratégica da mesma e de seguida foi possível elaborar com sucesso o *Balanced Scorecard*. Este trabalho concluiu que a implementação *Balanced Scorecard* permitirá avaliar eficientemente o negócio ao longo do tempo e ser uma poderosa ferramenta para pautar os planos futuros, podendo a empresa ganhar um diferencial competitivo no setor.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, estratégia, PME, gestão.

ABSTRACT

This work has as main objective the elaboration of the “Amorim Gerações, Lda.” company Balanced Scorecard. This company purchases and sells a wide range of products in the textile area, classified as an agent of wholesale trade in textile products. “Amorim Gerações” was chosen because it is a close company in which I have been working on my professional path in recent years. “Amorim Gerações” finds it difficult to obtain solid data to measure and evaluate its path, both in terms of strategic management and management control. In this sense, the Balanced Scorecard was chosen, which focuses in an integrated manner on the mission, strategy and operationality of the company. To perform this work, a literature review was carried out on the Balanced Scorecard and the concepts intrinsic to the subject. Through informal interviews with partners and employees, it was possible to gather fundamental information to make an analysis of the evolving environment and an internal analysis; and, finally, critical success factors and key performance indicators were identified. This company does not have a properly formalized strategic plan, so it was necessary to formalize its strategic direction and then it was possible to successfully prepare the Balanced Scorecard. This work concluded that the Balanced Scorecard implementation will allow to efficiently evaluate the business over time and be a powerful tool for future policy plans, allowing the company to gain a competitive advantage in the sector.

Keywords: *Balanced Scorecard*, strategy, SME, management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1. Apresentação da empresa Amorim Gerações, Lda.....	1
1.2. Enquadramento e justificação do projeto.....	2
1.3. Objetivos e Metodologia	3
1.4. Estrutura	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Gestão Estratégica	5
2.1.1. Estratégia	5
2.1.2. Gestão estratégica	5
2.1.3. Análise do meio envolvente contextual e transacional.....	9
2.1.4. Definição de fatores críticos de sucesso.....	12
2.1.5. Análise interna.....	13
2.1.6. Declaração de Visão	14
2.1.7. Declaração de Missão.....	16
2.1.8. Valores organizacionais	16
2.1.9. Análise SWOT	17
2.1.10. Estratégias genéricas de Porter	18
2.1.11. Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema	19
2.2. Controlo de gestão.....	22
2.2.1. Definição de controlo de gestão e a sua importância para a gestão da empresa	22

2.2.2. Os instrumentos de controlo de gestão.....	22
2.2.3. Instrumentos de pilotagem	23
2.3. Apresentação do conceito <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.3.1. Mensuração de ativos intangíveis	26
2.3.2. Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.3. As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.3.4. Perspetiva financeira	29
2.3.5. Perspetiva do mercado	31
2.3.6. Perspetiva dos processos internos	34
2.3.7. Perspetiva de aprendizagem e inovação	36
2.3.8. Princípios fundamentais para a implementação do BSC	39
2.3.8.1. Primeiro princípio: traduzir a estratégia para termos operacionais	39
2.3.8.2. Segundo princípio: alinhar toda a organização para a estratégia	39
2.3.8.3. Terceiro princípio: fazer da estratégia um trabalho de todos	40
2.3.8.4. Quarto princípio: fazer a estratégia um processo contínuo.....	41
2.3.8.5. Quinto Princípio: mobilização dos líderes para a mudança.....	41
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
3.1. Caracterização das PME em Portugal.....	44
3.2. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> nas PME	46
3.3. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	46
3.4. Desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	47
3.5. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i> nas PME.....	48
3.6. O <i>Balanced Scorecard</i> para a empresa Amorim Gerações, Lda.....	49
4. MODELO E METODOLOGIA.....	50
4.1. Realização de pesquisa bibliográfica.....	50
4.2. Recolha de dados para elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> para a empresa Amorim Gerações, Lda.	50
4.3. Modelo para apresentação do projeto	50

5. PROJETO / PROGRAMA DE ACÇÃO / RECOMENDAÇÕES	52
5.1. Análise do meio envolvente	52
5.1.1. Análise do meio envolvente contextual – Análise PESTAL	52
5.1.1.1. Fatores políticos	52
5.1.1.2. Fatores económicos	53
5.1.1.3. Fatores socioculturais	54
5.1.1.4. Fatores tecnológicos	55
5.1.1.5. Fatores ambientais e legais	57
5.1.2. Análise do meio envolvente transaccional - Modelo das cinco Forças de Porter	57
5.1.2.1. Força de novos competidores	58
5.1.2.2. Rivalidade entre empresas	59
5.1.2.3. Poder negocial dos clientes	63
5.1.2.4. Poder negocial dos fornecedores	64
5.1.2.5. Ameaça de produtos substitutos	65
5.1.2.6. Consolidação e valorização das cinco forças de Porter	66
5.2. Análise interna	68
5.2.1. Análise da Cadeia de Valor	68
5.2.1.1. Logística de entrada	69
5.2.1.2. Operações	72
5.2.1.3. Logística de saída	72
5.2.1.4. Marketing e vendas	73
5.2.1.5. Serviço ao cliente	75
5.2.1.6. Infraestrutura	77
5.2.1.7. Gestão de recursos humanos	78
5.2.1.8. Desenvolvimento tecnológico	80
5.2.1.9. Aprovisionamento	80
5.2.2. Breve análise económica financeira da empresa	81

5.3. Análise SWOT	86
5.4. Apresentação declaração de Visão	89
5.5. Apresentação declaração de Missão	89
5.6. Apresentação dos Valores organizacionais	89
5.7. Estratégia seguida pela Amorim Gerações	90
5.7.1. Estratégias genéricas de Porter	90
5.7.2. Visão de Treacy e Wiersema	92
5.8. Fatores críticos de sucesso	93
5.9. KPIs e as metas da empresa	95
5.10. Definição do mapa estratégico da empresa	100
5.11. Recomendações	102
6. CONCLUSÃO	105
7. LIMITAÇÕES	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
WEBGRAFIA	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG – Amorim Gerações, Lda

BSC - *Balanced Scorecard*

CAE - Classificação portuguesa das atividades económicas

CFROI – *Cashflow return on investment*

CRM - *Customer relationship management* | Gestão de relacionamento com o cliente

CVA – *Cash value added*

EBITDA – *Earning before interest, taxes, depreciation and amortization* / Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

ERP – *Enterprise resource planning* | *Sistema integrado de gestão empresarial*

EVA – *Economic value added* / Valor económico agregado

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

KPI - *Key Performance Indicators* / Indicadores-chave de desempenho

M - Milhões

M² - Metro quadrado

OMS – Organização Mundial da Saúde

P ex. – Por exemplo

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PESTAL – Político, económico, social, ambiental e legal

PME – Pequenas e médias empresas

RCI – Rendibilidade do capital investido

RCP – Rendibilidade dos capitais próprios

ROCE – Retorno do capital investido

RV – Rendibilidade das vendas

RVC – Rendibilidade de vendas por cliente

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Inúmeros objetivos financeiros em função das estratégias e ciclo de vida das empresas	30
Quadro 2 - Fatores críticos e indicadores de desempenho.....	31
Quadro 3 - Fatores críticos na perspetiva do mercado	33
Quadro 4 - Fatores críticos na perspetiva dos processos internos	35
Quadro 5 - Fatores críticos na perspetiva de aprendizagem e inovação.....	38
Quadro 6 - Critérios de definição das PME	44
Quadro 7 - Dados estatísticos das PME portuguesas.....	45
Quadro 8 – Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre a força de novos competidores	59
Quadro 9 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre a rivalidade entre empresas	61
Quadro 10 - Comparativo da Amorim Gerações com as empresas concorrentes.....	63
Quadro 11 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre o poder negocial dos clientes	64
Quadro 12- Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre o poder negocial dos fornecedores	65
Quadro 13 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre ameaça de produtos substitutos.....	66
Quadro 14 - Valorização dos fatores que influenciam a entrada de novos concorrentes	66
Quadro 15 - Valorização dos fatores que influenciam a rivalidade entre empresas	67
Quadro 16 - Valorização dos fatores que influenciam o poder dos clientes.	67
Quadro 17 - Valorização dos fatores que influenciam o poder negocial dos fornecedores.....	68
Quadro 18 - Valorização dos fatores que influenciam a ameaça de produtos substitutos	68
Quadro 19 - Análise da logística de entrada	69
Quadro 20 - Análise das operações.....	72

Quadro 21 - Análise da logística de saída.....	73
Quadro 22 - Análise do marketing e vendas.	74
Quadro 23 - Análise dos serviços ao cliente	76
Quadro 24 - Análise da infraestrutura	77
Quadro 25 - Análise da gestão de recursos humanos	79
Quadro 26 - Análise do desenvolvimento da tecnologia	80
Quadro 27 - Análise do aprovisionamento	81
Quadro 28 - Valores do negócio da Amorim Gerações.....	82
Quadro 29 - Informação da situação financeira da empresa	82
Quadro 30 - Informação da liquidez da empresa	83
Quadro 31 - Informação da rentabilidade económica e financeira da empresa.....	84
Quadro 32 - Rácios de funcionamento da empresa.....	85
Quadro 33 - Outros rácios da empresa	85
Quadro 34 - Análise SWOT da Amorim Gerações – Parte 1	87
Quadro 35 - Análise SWOT da Amorim Gerações – Parte 2	88
Quadro 36 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva financeira	93
Quadro 37 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva do mercado.	94
Quadro 38 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva dos processos internos	94
Quadro 39 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva da inovação e aprendizagem	94
Quadro 40 - Objetivos e metas na perspetiva financeira	96
Quadro 41 - Objetivos e metas na perspetiva do mercado	97
Quadro 42- Objetivos e metas na perspetiva dos processos internos	98
Quadro 43 - - Objetivos e metas na perspetiva de aprendizagem e inovação.....	99
Quadro 44 - Proposta do mapa estratégico para a Amorim Gerações Lda	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Etapas da Gestão Estratégica.	8
Figura 2 – Níveis de análise do meio envolvente e a relação com a empresa.	10
Figura 3 - As cinco forças de Porter e exemplos de alguns fatores.....	12
Figura 4 - Cadeia de valor.....	14
Figura 5 - Análise SWOT.....	18
Figura 6- Estratégias genéricas de Porter.....	19
Figura 7 - Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema.....	21
Figura 8 - Principais etapas do controlo de gestão e sua relação com a gestão estratégica.....	24
Figura 9 - Exemplo de mapa estratégico.....	27
Figura 10 - Relação das quatro perspetivas do BSC e sua relação causa e efeito.	28
Figura 11- Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia.....	43
Figura 12 - Percentagem da população que comprou <i>online</i> nos países europeus	56
Figura 13 - Grupo estratégico.....	62
Figura 15 - Estratégia genérica da Amorim Gerações.....	91
Figura 16 - Valorização das disciplinas de Treacy e Wiersema.....	92

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1. Apresentação da empresa Amorim Gerações, Lda.

A Amorim Gerações Lda. (AG) é uma empresa familiar, constituída por três sócios, fundada em 2013, tendo fixado a sua sede social em Felgueiras, Portugal. Apesar da AG ser uma empresa recente, a maioria dos colaboradores transporta a sabedoria e experiência de há mais de 30 anos, pois quase todos eles pertenceram a uma empresa mais antiga, agora extinta, outrora chamada Amorim Carvalho, Lda. Tal como o nome, “Gerações”, implicitamente sugere, a criação desta empresa foi um marco na transferência de responsabilidades de pais para filhos.

Este negócio familiar começou na década de 80, inicialmente começou por ser uma empresa dedicada à revenda de meias e, com o avolumar das vendas e do crescimento económico, a empresa foi crescendo e adaptando-se às novas necessidades do mercado. Hoje em dia, a empresa não só se dedica à revenda de peúgas, como também à roupa interior, pijamas, têxtil-lar, roupa de bebé, entre outros produtos.

A AG é uma empresa com uma estrutura familiar flexível, não há nenhuma hierarquia rígida e existe muita flexibilidade de tarefas entre os colaboradores da empresa. A empresa é composta por 12 colaboradores, 6 colaboradores do sexo feminino e 6 colaboradores do sexo masculino. A média de idade é de 44 anos, havendo 5 colaboradores que em menos de 10 anos chegarão à idade da reforma.

A AG exerce a sua atividade através da comercialização de bens na sua sede que é constituída por um armazém de grande dimensão (3000m²) localizado em Felgueiras. Esta empresa faz uso de três comerciais comissionistas e, nos últimos anos, tem apostado no seu portal *online*.

A AG tem um código de atividade comercial (CAE) 46160 que é classificado como sendo um agente do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro.

Esta empresa tem como o seu público-alvo os retalhistas de pequenas a grandes dimensões, que tanto podem ser feirantes, lojistas ou cadeias retalhistas de grandes superfícies.

A empresa atualmente detém as marcas Culotex LegWear e FIIL FashionWear. A primeira é a mais antiga, a sua criação foi feita na década de 90, sendo já uma marca bastante conhecida e consolidada por lojistas e feirantes, dedicada a produtos

femininos, nomeadamente collants, mini-meias e soquetes. A segunda marca embora sendo mais recente, já tem uma procura moderada pelos clientes. Esta marca engloba mais que uma categoria de produtos que inclui uma gama de roupa interior e roupa exterior, tanto masculino e feminino.

Relativamente à distribuição geográfica das compras, 92% das compras da AG correspondem a compras feitas em território nacional e 8% das compras são feitas no mercado internacional. Estes números refletem a preferência dos gestores da empresa na compra de produtos fabricados em Portugal.

A venda de produtos é feita maioritariamente no mercado nacional, que corresponde a 94% das vendas e os restantes 6% das vendas é feito no mercado internacional, mercado esse que tem vindo a crescer nos últimos anos de forma ligeira.

Ao longo dos últimos anos o volume de negócio tem vindo a crescer de forma ligeira, por exemplo, a variação do volume de vendas do ano 2017 para 2018 foi de 7%, que corresponde a um valor total de 2.154.905€.

1.2. Enquadramento e justificação do projeto

Este tema surge devido à confluência entre o meu trajeto académico na área de gestão de empresas, com o meu trajeto profissional que desempenho atualmente na empresa AG. Este trabalho será um marco na conclusão de uma etapa académica, como também será, um trabalho que desencadeará análises, reflexões e ações incisivas dentro da empresa em questão.

Atualmente a empresa tem dificuldade na obtenção de dados sólidos para medir e avaliar o seu percurso, tanto a nível da gestão estratégica e no controlo de gestão. Desta forma é de enorme relevância adotar dentro da empresa um instrumento de pilotagem que se foque na gestão estratégica e no controlo de gestão. Depois de analisar inúmeros artigos académicos, o Balanced Scorecard (BSC) mereceu mais destaque, visto que, esta ferramenta de pilotagem vincula a missão da empresa, à estratégia organizacional e à operacionalidade da empresa.

O BSC debruça-se sob quatro perspetivas dentro da empresa (financeira, mercado, processos internos e aprendizagem e inovação) que permitem, a qualquer momento e de forma rápida analisar os indicadores financeiros, indicadores não financeiros e as metas que a empresa deve focar, para atingir os seus objetivos operacionais e, consequentemente atingir os objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2001).

A definição das metas, nas quatro perspetivas do BSC criam uma multiplicidade de relações causa e efeito que fomenta a comunicação, trabalho em equipa e impulsiona

a empresa a caminhar de forma coordenada a atingir a sua visão estratégica (Kaplan e Norton, 2001).

Desta forma, este trabalho reflete a necessidade de estudar conceitos e temas que aproximam uma gestão familiar numa gestão otimizada centrada no BSC. É um trabalho que pretende ser um marco na conclusão de uma etapa académica sem nunca descurar a aplicabilidade das conclusões do trabalho na empresa.

1.3. Objetivos e Metodologia

O objetivo deste trabalho projeto é identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) e os respetivos indicadores-chave de desempenho (KPIs), fundamentais para elaboração do BSC e assim melhorar de forma considerável a gestão da empresa.

Para atingir este objetivo, primeiramente foi efetuado uma revisão da literatura referente ao BSC e os conceitos intrínsecos ao tema, como por exemplo, a gestão estratégica e o controlo de gestão. Durante a revisão da literatura foi possível identificar as etapas para elaboração do BSC.

De seguida, foi obtido evidência empírica através de entrevistas de carácter informal com sócios e colaboradores da empresa e, também por consulta de documentação facultada pela empresa. Assim foi possível reunir dados relevantes para fazer um diagnóstico organizacional fundamentado por uma análise do meio envolvente e por uma análise interna à empresa.

Através do diagnóstico organizacional foi possível identificar os FCS e os respetivos KPIs. Desta maneira foi possível definir elementos essenciais para elaboração do BSC: mapa estratégico da empresa, metas e iniciativas.

1.4. Estrutura

A estrutura deste trabalho passa primeiramente pela introdução e identificação do problema organizacional, apresentando a empresa Amorim Gerações, Lda., seguida por um enquadramento e justificação do projeto, introduzindo o objetivo a atingir e a metodologia para obtenção do mesmo.

No capítulo seguinte procede-se a revisão da literatura, que consiste no enquadramento teórico onde são apresentados definições e conceitos fundamentais para contextualizar a proposta de elaboração da ferramenta BSC, como por exemplo, a definição de conceitos como gestão estratégica, controlo de gestão, análise do meio envolvente transacional e contextual, perspetivas do BSC, entre muitos outros conceitos.

No capítulo subsequente descreve-se o diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos. É efetuada, entre outros, uma análise do meio envolvente e uma análise interna da empresa.

No quarto capítulo é descrito o modelo e a metodologia utilizada neste trabalho, sendo que além da consulta bibliográfica para identificação das etapas para elaboração do BSC, foi obtida evidência empírica por entrevistas de carácter informais com os sócios e colaboradores e consulta de documentos relativos à empresa.

No quinto capítulo denominado "Projeto/Programa de ação/Recomendações" é elaborado o BSC da empresa AG, serão apresentados os FCS, os KPIs e as metas para as quatro perspetivas fundamentais do BSC.

No sexto capítulo é apresentado as conclusões deste trabalho de projeto, logo de seguida são expostas as limitações na elaboração deste trabalho de projeto e que podem ter utilidade para a empresa em questão e para futuros estudos de caso.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Estratégica

2.1.1. Estratégia

Carvalho e Filipe (2014) explicam que estratégia passa pela criação de uma visão de um futuro possível e desejável, onde a empresa deve trabalhar de forma afincada para tornar essa visão em realidade. A estratégia integra um conjunto de conceitos, competências e habilidades que o gestor deve ter para assegurar um futuro empresarial sustentável.

Já Freire (2008) afirma que estratégia no mundo empresarial é definida por uma formulação de um plano coeso onde são definidos os objetivos, as políticas e as ações que devem ser seguidas pela empresa para atingir o sucesso empresarial. Por outras palavras, podemos dizer que a estratégia empresarial foca na gestão inteligente dos seus recursos internos, com o objetivo de criar produtos e serviços tenham aceitação do mercado e tenham valor superior à concorrência.

Para Magretta (2012) debruçando sobre os trabalhos de Porter, caracteriza a estratégia como sendo um processo de criação de uma posição única, que passa por integrar e interligar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da empresa surgirá se a empresa for capaz de fazer muitas coisas bem-feitas e fazer integrá-las na cadeia de valor de forma eficiente. Para o autor uma boa estratégia deve ter:

- Uma proposta de valor diferenciada;
- Uma cadeia de valor sob medida, com constantes afinações;
- Compromissos diferente comparativamente com as empresas rivais;
- Continuidade da estratégia ao longo do tempo.

Focando nas três definições apresentadas anteriormente, podemos afirmar que a estratégia passa por alinhar um conjunto de planos de ações de curto e médio prazo para alcançar os resultados desejados num futuro ainda distante. Se as empresas forem capazes de articular o plano de ação, usando os recursos internos e as habilidades de forma efetiva e criteriosa, a empresa pode criar uma proposta de valor diferenciada que levará a uma vantagem competitiva sustentável

2.1.2. Gestão estratégica

Carvalho e Filipe (2014) definem a gestão estratégica como sendo um conjunto sistemático de processos que a empresa executa para caminhar na direção desejada,

focando continuamente na criação de valor para os *stakeholders*. A gestão estratégica envolve, por parte dos gestores, um esforço enorme no estudo, ponderação e implementação de decisões complexas, para criação valor acrescentado (Carvalho e Filipe, 2014).

Já David e David (2017) caracterizam a gestão estratégica como uma mistura entre a ciência e a arte, de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais, para que uma empresa alcance os seus objetivos. Para isso, é necessário a integração, coesão e sincronismos entre os diferentes departamentos dentro da empresa, para alcançar o sucesso organizacional.

Vários autores referem que a gestão estratégica, nada mais é que o sinónimo do termo planeamento estratégico, que consistem em três fases: formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação da estratégia. A formulação da estratégia envolve desenvolver uma visão e uma missão; identificar oportunidades e ameaças de uma organização; determinar os pontos fortes e fracos; estabelecer objetivos de longo prazo; averiguar as ameaças a novas entradas de produtos/serviços substitutos; estudar a cadeia de valor e os FCS; e escolher estratégias específicas a serem seguidas (Merchant e Stede, 2007; David e David, 2017).

De acordo com os autores, o processo de formulação de estratégia pode passar por decidir em quais novos negócios entrar, abandonar, expandir ou diversificar; ponderar a entrada da empresa em mercados internacionais, fundir-se ou formar *joint venture*, entre outras empresas. Tudo isto, permite implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem à organização atingir os seus objetivos.

Na

Figura 1 são apresentadas as quatro etapas fundamentais para a gestão estratégica, segundo Carvalho e Filipe (2014), nomeadamente: Análise, Formulação, Implementação e Controlo.

Figura 1- Etapas da Gestão Estratégica.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2014).

Segundo Langley (1988) a estratégia devidamente formalizada tem como principal papel, desenvolver a abordagem mais lógica, racional e sistemática à estratégia escolhida pela empresa, definindo assim um plano estratégico.

As empresas que se focam exclusivamente na estratégia, sem monitorizar de forma competente o seu meio envolvente, muito provavelmente não encontrarão vantagens competitivas. Em consequência disso, as empresas podem não ter a visão e a direção provenientes de um processo formal de planeamento estratégico, ou até não ter capacidade complementar de responder de forma equilibrada às condicionantes externas. É difícil encontrar um ponto equilíbrio, no que diz respeito à sensibilidade que as empresas devem ter ao ambiente externo, porém quando encontrarem esse ponto de equilíbrio as empresas ganharão vantagens competitivas sustentáveis.

Em síntese, podemos afirmar que o objetivo da gestão estratégica é desenvolver, criar novas e diferentes oportunidades para o futuro, a partir de um planeamento organizado de longo prazo alicerçado nas capacidades internas da empresa e debruçando de forma equilibrada com o meio envolvente.

Vivemos num mundo onde as mudanças ocorrem de uma forma cada vez mais rápida, assim é fundamental proceder a uma análise do meio envolvente que permite apurar factos, números e indicadores de fontes fidedignas, que nos possibilite traçar um conjunto de inferências e tendências expectáveis num futuro a curto, médio e longo

prazo. Segundo os autores Carvalho e Filipe (2014), com isto é possível equacionar caminhos futuros que a empresa poderá seguir.

No dias de hoje, é extremamente importante apresentar análises a partir de ferramentas que permitam fazer o enquadramento da empresa relativamente ao mundo envolvente. Dessa forma, a informação pertinente e autêntica auxilia a tomada de decisões, com vista à criação de uma estratégia, antecipando-se à concorrência e às possíveis ameaças. Também permite que a empresa esteja devidamente preparada para o surgimento de oportunidades únicas a serem exploradas, para finalmente, criar valor à empresa.

2.1.3. Análise do meio envolvente contextual e transacional

Como já referido para obtenção do sucesso empresarial é necessário que os responsáveis da empresa sejam capazes de fazer constantes análises ao meio envolvente. A literatura académica propõe duas formas distintas para analisar o meio envolvente à empresa, tal como presente na Figura 2. A primeira forma passa por analisar o macro ambiente ou meio envolvente contextual (termo usado no presente trabalho) que permite analisar o ambiente complexo e dinâmico que é comum a todas as organizações, como por exemplo, fatores políticos-legais, fatores económicos, fatores tecnológicos e fatores socioculturais (Freire, 2008; Kotler e Keller, 2016).

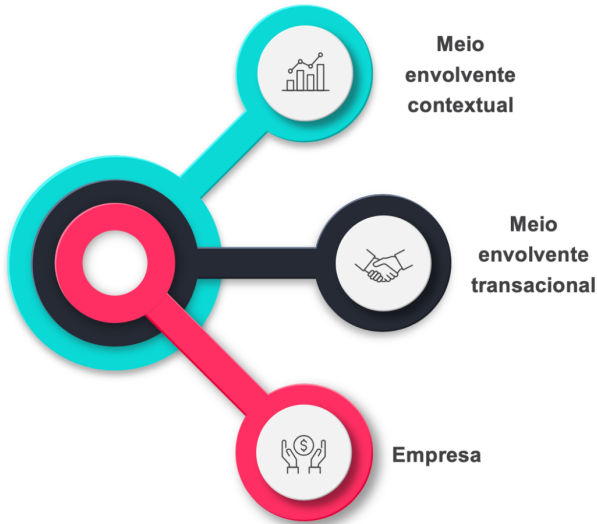
A segunda forma de análise debruça-se sobre o microambiente ou meio envolvente transacional (termo usado no presente trabalho), isto é, sobre todos os intervenientes e fatores que influenciam, em maior ou menor medida, o setor que a empresa atua. Estes intervenientes podem impactar as empresas à sua volta de forma repentina e abrupta (Freire, 2008; Kotler e Keller, 2016).

Para Freire (2008), os principais intervenientes no meio envolvente transacional são os clientes (por ex.: atuais e potenciais consumidores); os concorrentes (por ex.: potenciais e atuais concorrentes), os fornecedores (por ex.: agentes económicos que vendem serviços/produtos) e as organizações e entidades comunitárias (por ex.: organizações que têm interesse em relacionar com empresas do setor). De uma forma mais sucinta Carvalho e Filipe (2014), afirmam o meio ambiente transacional é constituído por um grupo de empresas concorrentes que:

- Produzem bens e serviços semelhantes;
- Partilham o mesmo mercado;
- Têm os mesmos fornecedores;

- Defrontam-se de igual forma pelas ameaças de produtos substitutos ou pela entrada de novos competidores.

Figura 2 – Níveis de análise do meio envolvente e a relação com a empresa.



Fonte: Adaptado de Freire (2008).

A partir da explicação dos diferentes autores, fica claro que a partir do meio envolvente transacional é possível comparar os diferentes intervenientes no setor de atividade, como por exemplo, empresas congéneres, que trabalham com os mesmos produtos/serviços ou com empresas que procuram alvos de mercado semelhantes.

Para fazer uma correta análise do meio envolvente contextual é necessário reunir informação consistente e de valor para estudar e analisar os principais fatores que poderão influenciar a atuação de uma determinada empresa. Uma ferramenta basilar para analisar os fatores do meio envolvente contextual é a análise PESTAL. O nome desta análise advém do acrónimo dos diferentes fatores em análise (Ho, 2014; Wheelen *et al.*, 2015):

- Fatores políticos – por ex. inúmeras formas de intervenção governamental, influência de *lobby* políticos na atividade económica;

- Fatores económicos – por ex. indicadores e condições macroeconómicos e nível de procura sazonal;
- Fatores sociais – por ex. indicadores culturais, demográficos e sociais;
- Fatores tecnológicos – por ex. indicadores e atividades relacionadas com todas as vertentes tecnológicas, incentivos tecnológicos e infraestruturas.
- Fatores ambientais – por ex. leis de proteção ambiental, impacto do aquecimento global, impacto de reutilização de bens;
- Fatores legais – por ex. regulação tributária, incentivos especiais, regulamentos comerciais, leis de contratação, estabilidade governamental.

Esta análise permite organizar e sistematizar, em função do impacto negativo ou positivo que tem sobre o setor que a empresa se encontra. Todos estes fatores externos, que podem afetar diretamente ou indiretamente a empresa, poderão influenciar a capacidade empresarial de gerar valor de forma sustentável.

Relativamente à análise da envolvente transacional, uma das ferramentas mais usadas, tanto a nível académico, como a nível empresarial, é o modelo das cinco forças de Porter. Este modelo ajuda a avaliar os determinantes dentro de cada fator de competitividade num determinado setor de atividade, esquematizados na Figura 3. Os fatores de competitividade são (Porter, 1998):

- Entrada de novos competidores;
- Rivalidade de empresas existentes;
- Poder negocial do cliente;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Ameaça de entrada de serviços/produtos substitutos.

Figura 3 - As cinco forças de Porter e exemplos de alguns fatores



Fonte: Adaptado de Porter (1998), Mintzberg *et al.* (2006) e Carvalho e Filipe (2014).

2.1.4. Definição de fatores críticos de sucesso

Para Freire (2008), os fatores críticos de sucesso (FCS) são atividades e variáveis que devem ser focados pelos gestores das empresas, que criam diferenciação, valor dentro da empresa e que, por fim, proporciona criação valor para um produto/serviço, comparativamente com as empresas concorrentes. Estas atividades e variáveis devem ser muito bem implementadas para garantir um bom desempenho da empresa. Para encontrarmos os FCS é necessário analisar as tendências do meio envolvente, a atratividade e a estrutura do setor. Os FCS têm origem na combinação das características dos clientes com as características de natureza concorrencial que devem ter três atributos fundamentais:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes;
- Relevância decisiva;
- Possibilidade de controlo da empresa.

Caralli (2004) define os FCS como sendo características-chave de desempenho que são fundamentais para organização cumprir a sua missão. Os gestores da empresa devem definir os FCS quando estabelecem os seus objetivos, devendo canalizar as

atividades operacionais para alcançar os objetivos definidos. Desta maneira qualquer atividade dentro da empresa deve ser consistentemente pautada pelos FCS, só assim a organização poderá ser capaz de atingir os objetivos estratégicos definidos.

Quintella, *et al.* (2005) explicam que os FCS são variáveis empíricas válidas, que devem ser utilizadas na gestão estratégica. Por outras palavras, podemos afirmar que são variáveis que promovem a identificação clara dos objetivos que a empresa deve alcançar, para isso toda a organização deve ser pautada por essas variáveis que levará a empresa a ter uma vantagem competitiva.

Monteiro (2012) explica que a identificação dos FCS permite identificar o nível de cumprimento dos objetivos traçados pela organização, desta forma torna-se numa etapa fundamental no processo de gestão estratégica. Quando um FCS se apresenta como um ponto forte da empresa, é criado uma vantagem competitiva.

Leidecker e Bruno (1984) explicam para a identificação dos FCS é necessário fazer um conjunto de análises, como por exemplo:

- Análise ambiente;
- Análise da estrutura do setor;
- Análise da concorrência;
- Análise da empresa dominante no setor;
- Análise interna da empresa.

Resumidamente é possível afirmar que os FCS variam consoante a área de negócio e são diferentes de empresa para empresa. Estes fatores podem ser definidos como um conjunto de requisitos-chave que as empresas devem canalizar os seus esforços em atividades que afetem positivamente um ou vários FCS. Assim, é possível que a empresa melhore significativamente a sua posição competitiva dentro do seu setor. Caso a empresa subestime estes fatores é quase certo o insucesso empresarial.

2.1.5. Análise interna

A análise interna é o processo pelo qual é evidenciado as limitações e as qualidades, as forças e as fraquezas da empresa. Esta abordagem permite avaliar os recursos, a cultura, os valores empresariais, tornando-se um passo fundamental na determinação do posicionamento da empresa relativamente aos seus concorrentes. Sendo considerado como a peça fundamental no desenvolvimento da estratégia empresarial (Mintzberg *et al.*, 2006; Carvalho e Filipe, 2014).

Na análise interna da empresa é importante debruçar sobre a sua cadeia de valor, que desfragmenta a empresa num conjunto de atividades para estudar os custos, os pontos

fracos, os pontos fortes e assim descobrir fontes de diferenciação e os processos que podem roborar a vantagem competitiva.

Figura 4 - Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Porter (1998), Mintzberg *et al.* (2006) e Carvalho e Filipe (2014).

Tal como é possível analisar na Figura 4, a cadeia de valor averigua a sequência dinâmica de inúmeros processos que acrescentam valor ao produto final que a empresa produz. Estas atividades são alicerçadas pelas atividades de suporte (por ex. infraestruturas da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e aprovisionamento) e pelas atividades principais. As atividades principais iniciam-se pela entrada da matéria-prima (logística de entrada) finalizando na venda do produto e/ou serviço com a respetiva margem de venda. A margem é dada pela diferença entre o valor criado e o custo necessário para criação de valor (Carvalho e Filipe, 2014).

O papel ativo dos gestores é fulcral, analisando esta cadeia e maximizar sempre que possível estes processos. Desta forma, é possível baixar os custos de produção e acrescentar valor ao cliente. Face à concorrência será possível apresentar um produto com o mesmo ou mais valor com um custo menor. A isto a linguagem estratégica designa como criação de uma vantagem competitiva e de sustentabilidades, ou seja, uma estratégia de sucesso.

2.1.6. Declaração de Visão

É crucial que os responsáveis das empresas estabeleçam a declaração de Visão para a empresa e, de seguida, concentrem os seus recursos e esforços para transformar a Visão na realidade da empresa a longo prazo. A declaração da Visão deve ser uma frase curta, simples e incisiva que transmita instantaneamente o que empresa quer ser. Uma declaração de Visão deve responder às perguntas básicas (Carvalho e Filipe, 2014; Wheelen *et al.*, 2015):

- O que queremos nos tornar?
- Como gostaríamos de ser vistos pelos outros?
- Que mundo queremos ajudar a criar?

Carvalho e Filipe (2014, p.127) afirmam que a Visão é “...uma utopia, talvez inatingível, todavia consegue focar as energias de toda a organização para a criação de um futuro que, em maior ou menor medida, será diferente da realidade atual da organização; quanto mais visionária for a ideia do futuro a construir, menos provável será a sua concretização”, porém, por mais antagónico que pareça, é mais provável que a empresa venha a ter sucesso.

Freire (2008) explica que a declaração de Visão reflete de forma ampla um conjunto de intenções que a empresa quer atingir, nunca explicando a forma como a empresa vai atingir tais intenções.

David e David (2017) afirmam que os gerentes e os restantes colaboradores devem ajudar a moldar a declaração de visão que a empresa deve ter, a declaração deve refletir as visões pessoais que os gerentes e colaboradores têm sobre o futuro da empresa, esta Visão compartilhada da empresa pode aumentar a motivação e inspiração de todos os colaboradores, consequentemente irá aumentar o nível de excelência profissional. Os autores realçam que embora a declaração de Visão deva ser feita no interior da empresa, a mesma deve ser formuladas tendo sempre em conta a perspectiva do cliente.

2.1.7. Declaração de Missão

A declaração da Missão permite delimitar o campo de ação da organização, define as fronteiras da organização e as aspirações aos seus *stakeholders*, usando as palavras de Carvalho e Filipe (2014, p.131), “a missão define o desempenho desejado de um conjunto de atividades que se tornam, eles mesmos, ultrapassáveis ou superáveis em termos de desempenho se cada vez melhor feitos; a Missão deve enunciar para dentro e para fora da empresa os elementos que tornam a empresa diferente das outras”.

Wheelen *et al.* (2015) afirma que a Missão é uma declaração do propósito duradouro, que distingue uma organização de outras empresas idênticas. A declaração de missão é uma declaração da razão de ser da organização.

Teixeira (2013) refere que a Missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos, enunciado o propósito da empresa, expressando as intenções fundamentais para seu desenvolvimento futuro. A missão serve de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa.

A missão deve responder às seguintes perguntas (Carvalho e Filipe, 2014; Wheelen *et al.*, 2015; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2016):

- Que nos propomos a fazer?
- Qual o nosso negócio?
- Como nos queremos apresentar?
- Como queremos que nos distingam?
- Como queremos ser comparados e sair melhor da comparação?

Freire (2008) explica que, normalmente, a simples explicação da declaração da Visão de uma empresa, dá origem à declaração da Missão da empresa. Para o autor esta declaração procura difundir o espírito da empresa e definir as ideias e as orientações globais para um futuro cada vez melhor, decorrente disso, será possível focar os esforços para atingir os objetivos gerais da empresa, que devem focar nas competências centrais mais importantes para satisfazer os FCS do negócio. Portanto, a missão tem um carácter simultaneamente estratégico (longo prazo) e operacional (curto e médio prazo).

2.1.8. Valores organizacionais

Segundo Carvalho e Filipe (2014), os Valores são um conjunto de crenças e sentimentos considerados relevantes que estruturam, ou intentam estruturar a prática de toda organização. Por outras palavras podemos afirmar que os valores são sentimentos que

regem todas as práticas da organização, sendo os alicerces de todas as atividades da empresa.

A fase de definição de Valores deve clarificar as seguintes perguntas (Carvalho, 2013; Carvalho e Filipe, 2014):

- Em que é que acreditamos verdadeiramente?
- Como deve ser regido o comportamento dentro da empresa:
 - Entre os colaboradores?
 - Entre os colaboradores e cliente?
 - Entre a empresa e mercado?
 - Entre a empresa e a comunidade?

Para Tamayo (1998) os Valores organizacionais são percebidos por todos os colaboradores como sendo efetivamente características da organização, tratando-se então de princípios, crenças compartilhadas por todos os colaboradores que tutelam e orientam a forma de trabalhar da organização. Os Valores refletem as opções feitas pela empresa através da sua história, preferências e estratégias ao longo do tempo.

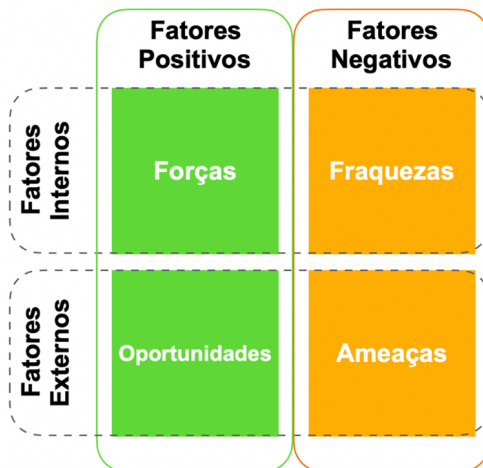
Diante disto fica claro que os Valores são os pilares basilares da cultura organizacional da empresa e como esta é vivenciada pelos seus colaboradores.

Em síntese, é possível afirmar que o trio, Visão, Missão e os Valores formam um recurso valioso para que os gestores das empresas consigam planejar, montar e diferenciar o seu negócio, como também atrair novos colaboradores, manter os colaboradores orgulhosamente focados e identificados com o seu trabalho e empresa.

2.1.9. Análise SWOT

A análise SWOT é o acrónimo de uma análise que se debruça sobre quatro variáveis fundamentais: forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo). Tal como podemos ver na Figura 5, esta análise permite correlacionar os fatores externos e internos, sendo possível fazer uma avaliação da posição competitiva de uma empresa (Luz, 2014; David e David, 2017). Esta análise permite também determinar como a empresa deve posicionar para que ela possa tirar proveito das oportunidades, ao mesmo tempo que evita ou minimiza as ameaças da envolvente contextual e transaccional (Hitt *et al.*, 2016).

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2014).

A partir da elaboração da análise SWOT a empresa pode combinar os pontos fortes com as oportunidades no meio externo, por outro lado, a empresa pode potencializar mais os pontos fortes para impedir qualquer ameaça da envolvente contextual ou transacional afete negativamente o desempenho da empresa. Deve-se sempre maximizar os pontos fortes e minimizar ou mesmo extinguir os pontos fracos (Hitt *et al.*, 2016).

Em jeito de conclusão, a análise SWOT é uma ferramenta imprescindível na formulação da estratégia da empresa, podendo fazer uma interpretação de forma integrada dos elementos internos e dos elementos externos, para que o diagnóstico seja o mais real possível. Por consequência, os resultados de uma análise SWOT fornecem informações valiosas para a tomada de melhores decisões estratégicas.

2.1.10. Estratégias genéricas de Porter

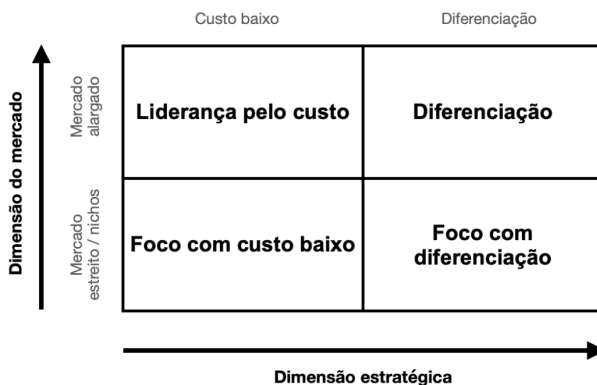
Porter (1998) propõe que um negócio poderá ser sustentável se seguir uma entre duas grandes direções estratégicas, ou seja, ou a empresa foca-se na estratégia de baixo custo ou a empresa foca-se na estratégia de diferenciação.

Porter (1998), juntamente com as dimensões estratégicas apresentadas anteriormente, cruza-as com a dimensão do mercado, por outras palavras, um determinado negócio

pode orientar a sua atividade para um mercado alargado, com muitos compradores, ou para um mercado restrito, em que o número de compradores é diminuto (nichos).

Tal como podemos analisar esquematicamente na Figura 6, as estratégias genéricas de Porter, podem definir posições estratégicas de baixo custo, posição estratégica de diferenciação ou mesmo uma posição estratégica mista ou híbrida (raro). Estas posições estratégicas, por sua vez, podem ser orientadas para um mercado alargado ou um mercado de nichos.

Figura 6- Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1998) e Carvalho e Filipe (2014).

Para Porter (1998), cada uma das estratégias competitivas têm caminhos distintos para obter uma vantagem competitiva, escolher e implementar uma destas estratégias é uma tarefa que está longe de ser simples, porém é o caminho mais lógico para obter uma vantagem competitiva em qualquer setor.

Sintetizando, para uma empresa ter uma vantagem competitiva requer saber de uma forma clara, qual a sua direção estratégica e qual o mercado que quer debruçar, caso contrário, a estratégia da empresa será medíocre e a performance será abaixo da média do setor, não tendo, portanto, qualquer vantagem competitiva.

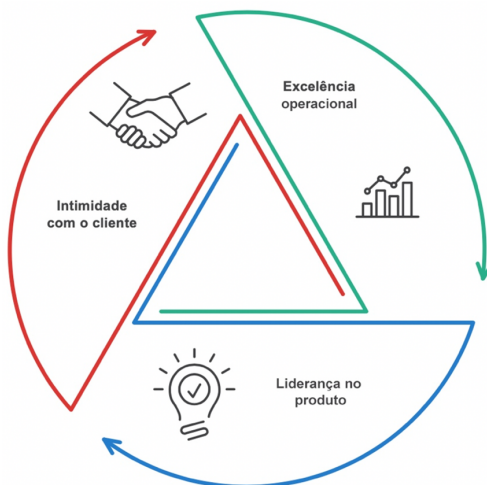
2.1.11. Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema

Michael Treacy e Fred Wiersema, criadores deste modelo, fazem a suposição de que uma determinada organização consegue sempre destacar naquilo em que realmente é boa a fazer. Como está presente Figura 7, estes autores distinguem três

disciplinas/propostas de valor que uma empresa pode seguir (Treacy e Wiersema, 1993):

- Excelência operacional – no âmbito deste valor uma organização concentra-se sempre na liderança no custo, que tem o propósito de fornecer aos seus clientes produtos e/ou serviços de alta qualidade e facilidade de aquisição. Aqui a organização concentra-se internamente na simplificação de processos, minimização de serviços supérfluos e o consequente controlo exímio de custos (por ex. Ryanair, DHL e IKEA).
- Relação próxima com o cliente ou intimidade com o cliente – o cliente para a organização é o aspeto mais importante no seu negócio, a organização trabalha de forma contínua para atender aos requisitos do cliente e fornecer trabalhos personalizados, por exemplo, assim é possível estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente, por outras palavras, é fundamental estabelecer um vínculo de intimidade duradouro (por ex. And I Wonder)
- Liderança no produto – Uma empresa que se foque nesta área terá de ser capaz de desenvolver produtos/serviços inovadores e tem sempre o objetivo de ser líder no mercado de um produto e/ou serviço específico, aqui é preciso um fluxo contínuo de inovação, como também estimular o desempenho e a criatividade de toda a sua equipa (por ex. Apple e Corning)

Figura 7 - Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema



Fonte: Adaptado de Wiersema e Treacy (1997).

Com o objetivo de uma empresa assumir uma boa proposta de valor, os autores destacam quatro regras que uma organização deve seguir (Treacy e Wiersema, 1993):

1. A empresa deve tentar ser melhor, destacando-se numa das disciplinas de valor;
2. A empresa deve manter padrões/referências mínimas nas restantes disciplinas de valor;
3. A empresa deve analisar o mercado e melhorar ano após ano;
4. A empresa deve apoiar a área de valor que a empresa optou, fornecendo um modelo organizacional que apoie essa mesma disciplina de valor.

Depois dos responsáveis das empresas decidirem qual a disciplina de valor a adotar, devem liderar a empresa para desenvolver novos recursos, hábitos, processos e formas de trabalhar que impulsionam a empresa a alcançar a excelência profissional da disciplina de valor que escolheram. Assim, estas empresas serão capazes de atingir novos padrões competitivos do setor e alcançar uma vantagem competitiva.

2.2. Controlo de gestão

2.2.1. Definição de controlo de gestão e a sua importância para a gestão da empresa

O controlo de gestão é o processo onde o gestor analisa os processos internos dentro da empresa. Os gestores estudam a forma como podem influenciar o comportamento dos colaboradores da maneira desejada para atingir os objetivos definidos pela empresa (Kaplan e Norton, 2001).

Anthony e Govindarajan (2006) afirmam que o controlo de gestão é o processo, pelo qual o gestor influencia outros membros na organização para alinharem com a estratégia seguida pela organização. O controlo de gestão envolve a antecipação de condições futuras para garantir que os objetivos da organização sejam mantidos, para isso o gestor deve ter capacidade para:

- Definir o que a organização deve fazer;
- Coordenar as atividades das diferentes partes da organização;
- Comunicar e avaliar a informação;
- Decidir as ações que devem ser tomadas;
- Influenciar os membros da empresa e alterar o seu comportamento.

Jordan *et al.* (2015) definem que o controlo de gestão passa por conseguir implementar e executar a estratégia das empresas, através do desenvolvimento de instrumentos práticos para gestão eficiente da empresa. Com isto existe um esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados.

2.2.2. Os instrumentos de controlo de gestão

Os instrumentos de controlo de gestão são fulcrais para que os gestores possam estabelecer e definirem objetivos; planear a forma de alcançar os objetivos; acompanhar e monitorizar o grau de execução; e caso necessário fazer retificações e ajustes no processo de controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Segundo Jordan *et al.* (2015), os instrumentos do controlo de gestão são os seguintes:

- Instrumentos de pilotagem – são os conjuntos de instrumentos, por vezes de natureza técnica, que orientam o gestor a desempenhar de uma forma rigorosa e sistemática o processo de controlo de gestão.
- Instrumentos de comportamento – constituem instrumentos para gerir inúmeros gestores descentralizados, visam orientar o comportamento, ações e decisões dos mesmos na direção dos objetivos globais da empresa.

- Instrumentos de diálogo – compõem os canais de comunicação, como por exemplo, reuniões, salas de conferências e mapa organizacional. Estes instrumentos são facilitadores para que os diferentes membros da empresa possam dialogar eficazmente entre si, independentemente de estar na mesma posição hierárquica dentro da empresa ou em posições diferentes.

O âmbito deste trabalho “Elaboração do *Balanced Scorecard* na empresa Amorim Gerações, Lda.”, enquadra-se nos instrumentos de pilotagem, nesse sentido na próxima secção será abordado em mais detalhe este instrumento.

2.2.3. Instrumentos de pilotagem

Os gestores devem sempre que possível desempenhar todo o processo de controlo de gestão de forma mais sistemática e minuciosa possível, de forma continua, devem avaliar e comparar resultados, e, por fim, fazer ajustes caso necessários, isto permite que os gestores tenham instrumentos de navegação cruciais para apoiar os gestores na tomada de decisão. Os instrumentos de pilotagem são (Jordan *et al.*, 2015):

- O plano operacional;
- O orçamento e controlo orçamental;
- O *tableau de bord* (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Como abordado anteriormente, e como presente na Figura 8, a análise estratégica vai permitir a definição dos objetivos e estratégias de longo prazo, que serão formalizados num plano estratégico. Os instrumentos de pilotagem não influenciam nestes dois momentos, todavia é a partir do plano estratégico que é definido o ponto de partida para todo o processo de controlo da gestão. (Jordan *et al.*, 2015).

Esta quantificação, posteriormente, levará à realização do controlo orçamental periódico (comparação mensal, trimestral ou semestral), este controlo passa por comparar os valores reais alcançados (realizações) com o valor anunciado no orçamento (previsões) num dado período. Mediante o exposto, é possível analisar os desvios, que resultará na identificação das causas e na definição da natureza e intensidade das medidas corretivas (Jordan *et al.*, 2015).

Esta fase é considerada pelos autores um processo muito moroso por ser muito analítico. Estas limitações do controlo orçamental podem ser ultrapassadas usando instrumentos de pilotagem, como por exemplo, o *tableau de bord* e o BSC. Instrumentos como estes são muito céleres, pois apresentam diversos KPIs essenciais e são altamente adaptáveis à empresa. Portanto, fornecem informações tanto quantitativas como qualitativas, podendo avaliar o que correu bem e o que correu mal e fazer as devidas ações corretivas.

2.3. Apresentação do conceito *Balanced Scorecard*

Em 1992 Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard*, que é conceptualmente uma estrutura para medir a performance global de uma organização, inicialmente foi desenvolvida tendo em vista superar as limitações de uma análise meramente financeira, pois esta é sustentada apenas tendo em vista os resultados de um determinado período de atividade da empresa e demoram bastante tempo até à sua divulgação.

A análise focada apenas em indicadores financeiros/tangíveis não auxilia na definição de impulsionadores que melhoraram a performance da empresa, visto que não ajuda na definição de, por exemplo (Kaplan e Norton, 2001; Freazatti *et al.*, 2014):

- Ativos que geram valor para a empresa na relação com cliente;
- Ativos que impulsionam o desenvolvimento tecnológico e de inovação;
- Procedimentos que aumentam a qualidade e rapidez dos processos operacionais.

Esta mudança de paradigma iniciou-se no final do século XX, devido ao aumento da concorrência cada vez melhor preparada e aguerrida, existindo por parte dos gestores a necessidade de alterar o seu foco maioritariamente concentrado nos ativos tangíveis, para concentrarem essencialmente nos ativos intangíveis. Tudo isto para que as empresas encontrassem uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, e assim foi impulsionado a criação do BSC (Kaplan e Norton, 2001).

O BSC fornece uma nova forma de trabalhar permitindo estabelecer novas estratégias de criação de valor que fazem a ligação entre os ativos tangíveis e intangíveis, esta mobilização pode gerar diferenciação e criação de valor para o cliente e, por último, gerar resultados financeiros superiores (Kaplan e Norton, 2001).

Por outras palavras, podemos dizer que o BSC é indicado como uma forma de interligar a estratégia à operacionalização de uma organização. O BSC deve, assim, identificar e gerir as ações requeridas para o sucesso da inovação dentro da organização, tanto na fase de planeamento como na fase controle, ao mesmo tempo, que se estabelece também uma ligação entre estratégia e gestão operacional.

Esta ferramenta apresenta um relatório abrangente com os fatores mais importantes para uma organização, sendo por isso uma excelente ferramenta para o processo de inovação das organizações (Freazatti *et al.*, 2014; Arif, 2017).

2.3.1. Mensuração de ativos intangíveis

O foco nos ativos intangíveis que esta ferramenta se debruça, cria uma dificuldade na contabilização do valor que esses ativos intangíveis estão a gerar. O valor criado por esses ativos é indireto, por exemplo, os ativos intangíveis focados na inovação e tecnologia raramente terão impacto visível no lucro da empresa, todavia o melhoramento destes ativos irá afetar o resultado financeiro, através de uma cadeia de relações causa e efeito de múltiplos pontos intermediários (Kaplan e Norton, 2001; Russo, 2015).

Kaplan e Norton (2001a) no seu trabalho apresentam um excelente exemplo; uma empresa que invista na formação dos colaboradores que leve ao aumento da qualidade de serviço vai:

- Melhorar o atendimento ao cliente;
- Melhorar a satisfação dos clientes;
- Aumentar da fidelização dos clientes;
- Aumentar os lucros.

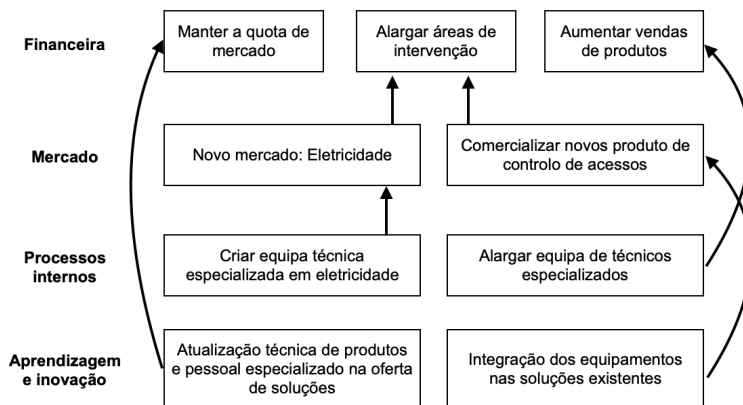
Neste exemplo é perceptível que os resultados financeiros estão separados temporalmente e por múltiplos fatores causa e efeito nem sempre lineares e, por vezes, extremamente complexos. Portanto é muitas vezes difícil, se não até impossível fazer conexão direta entre os ativos intangíveis com os resultados financeiros.

2.3.2. Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2001a) denominam a estrutura fundamental do BSC como mapa estratégico, uma representação visual que descreve de forma abrangente a estratégia da empresa. Na Figura 9 está presente um exemplo simples de um mapa estratégico e as suas relações causa e efeito. Este mapa é o reflexo da estratégia numa estrutura lógica, onde estão presentes os elementos críticos e a sua relação/vínculos com a estratégia de toda a organização, o mapa estratégico permite:

- Apresentar os objetivos de crescimento e de produtividade para os *shareholders*;
- Apresentar o valor de participação do mercado, aquisição e retenção de clientes-alvo onde gerará os lucros;
- Apresentar propostas de valor que poderão levar os clientes a fazer mais e melhores negócios, com margens comerciais mais altas para as empresas;
- Melhorar as práticas operacionais, que geram inovação em produtos/serviços inovadores e processos que entregam uma proposta de valor aos clientes-alvo;
- Focar o investimento em pessoas e em sistemas de informação para gerar e sustentar o crescimento.

Figura 9 - Exemplo de mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Geada *et al.* (2018).

Geada *et al.* (2018) afirmam que o mapa estratégico ajuda a organização visualizar as suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática, auxiliando a empresa a

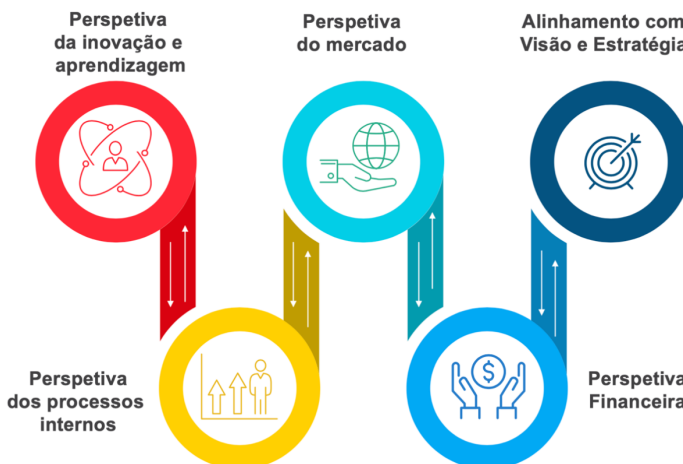
melhorar os recursos para que num futuro próximo a empresa gere mais valor para os seus clientes.

Por outras palavras podemos expor que o mapa estratégico é uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e a sua relação causa e efeito entre as diferentes perspetivas do BSC.

2.3.3. As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Antes de implementar um mapa estratégico, primeiramente os quadros superiores da empresa devem rever a suas declarações de Visão e Missão, analisar o porquê que a empresa existe e os Valores fundamentais a empresa se rege. Com estas informações bem consolidadas, os gestores devem desenvolver a sua visão estratégica, a visão permite a criação de uma imagem final do que a empresa pretende, permitindo definir de forma mais clara os objetivos gerais da empresa e, assim é possível delinear o caminho para atingir tais objetivos. Objetivos esses que serão divididos em quatro perspetivas fundamentais apresentados visualmente na Figura 10 (Kaplan e Norton, 2001; Carvalho e Filipe, 2014; Jordan *et al.*, 2015; Arif, 2017).

Figura 10 - Relação das quatro perspetivas do BSC e sua relação causa e efeito.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001a).

2.3.4. Perspetiva financeira

A empresa tem como principal objetivo o aumento significativo do valor gerado para os *shareholder*. Partindo da sua experiência sobre o tema, Kaplan e Norton (1996) determinaram três pilares em que a perspetiva financeira deve focar:

- Foco no crescimento e *mix* de proveitos;
- Foco na redução de custos e incremento de produtividade;
- Foco na utilização de ativos e/ou estratégias de investimento.

No âmbito do crescimento e *mix* de proveitos, a empresa pode implementar uma política de *franchise* em novos mercados, criar novos produtos, conquistar novos clientes, aumentar as vendas com os clientes existentes ao mesmo tempo que aprofunda os relacionamento com os mesmos e assim aumentar as vendas cruzadas (*cross-selling*) de produtos e/ou serviços (Kaplan e Norton, 2001; Russo, 2015; Geada *et al.*, 2018).

No âmbito de redução de custos e aumento de produtividade, é possível melhorar a estrutura dos custos através da redução direta e indiretamente dos custos, como também utilizar os ativos de forma mais eficiente reduzindo o capital a ser usado para suportar um determinado nível de negócio (Kaplan e Norton, 2001; Russo, 2015; Geada *et al.*, 2018).

No âmbito da utilização de ativos, antes de implementar qualquer medida devem primeiramente avaliar o real retorno do investimento, para que seja possível maximizar os retornos financeiros, traduzindo no aumento do fluxo de caixa (Kaplan e Norton, 2001; Russo, 2015).

Os indicadores presentes na perspetiva financeira devem ser cuidadosamente selecionados, sempre em função da estratégia adotada, devendo ter em conta o ciclo de vida da atividade em que organização se encontra, que poderá ser de crescimento, maturidade e declínio (Russo, 2015).

De acordo com as fases de vida e da estratégica genérica da empresa, a empresa deve adaptar os diferentes objetivos e indicadores, tal é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Inúmeros objetivos financeiros em função das estratégias e ciclo de vida das empresas

		Temas financeiros para medir a estratégia		
		Crescimento e <i>Mix</i> de Produtos	Redução de custos / Aumento de produtividade	Utilização de ativos
Estratégia da Empresa	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento de vendas por segmento - Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimentos por trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento (percentagem de vendas) - Investigação e desenvolvimento (percentagem de vendas)
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Quota de mercado em cliente alvo - <i>Cross-Selling</i> - Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos - Rendibilidade de clientes e linhas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo relativamente à concorrência - Taxa de redução de custos - Custos Indiretos (percentagem das vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rácios do ciclo de pagamento e recebimento. - ROCE (retorno de capital investido) por categorias-chave de ativos - Taxa de utilização de ativos
	Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos - Percentagem de clientes não-lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperação do investimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Por sua vez, Jordan *et al.* (2015) propõem uma forma mais simplificada para fazer a medição do desempenho financeiro e que seguem os três pilares de Kaplan e Norton (1996). O conjunto de indicadores está presente no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores críticos e indicadores de desempenho

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<u>Rendibilidade</u> Capacidade de gestão de ativos e dos resultados	RCI – Rendibilidade do capital investido RCP – Rendibilidade dos capitais próprios RV – Rendibilidade das vendas
<u>Crescimentos</u> Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimentos do volume de negócios
<u>Criação de Valor</u> Capacidade para a criação de valor para o acionista	EVA – <i>Economic Value added</i> CVA – <i>Cash value added</i> CFROI – <i>Cashflow return on investment</i>

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015).

Para uma empresa conseguir atingir as metas financeiras definidas, a empresa deverá sempre prestar a atenção aos clientes, pois são sempre eles que permitem pagar os custos e gerar lucros à empresa. Nesse sentido, a análise da próxima perspectiva é fundamental para obtenção dos resultados pretendidos para a empresa.

2.3.5. Perspetiva do mercado

A estratégia empresarial passa primeiramente em definir qual a proposta de valor que a empresa entregará aos clientes, por outras palavras, é combinação única de produtos, preços, serviço e imagem que a empresa transmite. Estes elementos permitem a diferenciação perante os concorrentes presentes no meio envolvente transacional, pois conseguirão atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes-alvo. As empresas devem organizar-se de forma a conectar os seus processos internos para oferecer aos clientes uma proposta de valor diferenciada relativamente aos concorrentes (Kaplan e Norton, 2001). Para isso, é necessário conhecer os clientes-alvo, as suas necessidades e os fatores que são valorizados numa relação comercial, que contribuem para a solidez e desenvolvimento das relações com os clientes de forma

sustentada e duradora. Assim será possível alcançar os objetivos financeiros estabelecidos pela empresa. (Russo, 2015; *Geada et al.*, 2018)

Esta perspectiva também ajuda a determinar quais os melhores segmentos de mercado que a empresa deve debruçar. Os mercados que as empresas devem incidir são aqueles que proporcionam melhores margens de lucro, nunca caindo no erro em debruçar sobre todos os segmentos de mercado, pois será impossível abrangê-los com eficácia a todos (Russo, 2015).

Portanto, a perspectiva do mercado deve refletir o alinhamento da empresa com o(s) segmento(s) de mercado que a empresa pretende servir e fazer a sua ligação com os indicadores que se pretende medir no BSC.

Russo (2015), fazendo referência ao trabalho de Hernandez *et al.* (2000), considera que é fundamental a empresa ter uma proposta de valor, ou seja, a empresa deve apresentar um conjunto de atributos nos seus produtos e nos seus serviços, que devem ser capazes de atrair, manter e satisfazer o cliente. Podemos analisar esses atributos através de indicadores de desempenho, como por exemplo, a quota de mercado, o grau de satisfação, a retenção de cliente, a captação e a rendibilidade dos clientes, entre outros (Hernandez *et al.*, in Russo, 2015).

A proposta de valor que a empresa pode oferecer poderá ser dividida em três categorias distintas (Hernandez *et al.*, in Russo, 2015):

- Proposta de valor nos atributos de bens e serviços: funcionalidade, qualidade, preço, tempo de entrega, entre outros;
- Proposta de valor no relacionamento com os clientes: capacidade para perceber as necessidades atuais dos clientes e resolver essas necessidades num período de tempo mais curto possível;
- Proposta de valor na imagem de reputação da organização: capacidade de comunicar com o mercado e persuadir o mercado para realizar negócio com a empresa.

Tal como esquematizado e explicado anteriormente, as empresas podem apresentar uma proposta de valor com três vertentes distintas: proposta de valor focado na excelência operacional, proposta de valor focada na liderança no produto e proposta de valor focado na intimidade com o cliente (Wiersema e Treacy, 1997; Kaplan e Norton, 2001).

As empresas devem criar uma estratégia sustentável alicerçada em uma das três propostas de valores apresentadas anteriormente, de forma mais coerente e profissional

possível, nunca negligenciando as propostas de valor remanescentes. Depois de identificado qual a proposta de valor que a empresa vai oferecer, será possível identificar o segmento de mercado a explorar e os clientes-alvo (Kaplan e Norton, 2001).

De forma sintética, Jordan *et al.* (2015) resume no Quadro 3 os fatores críticos que devem ser medidos nesta perspetiva.

Quadro 3 - Fatores críticos na perspetiva do mercado

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<u>Rendibilidade</u> Garantir uma carteira de clientes que contribua para gerar valor na empresa	EVA – <i>Economic Value Added</i> / Cliente RVC – Rendibilidade de vendas / Cliente
<u>Satisfação</u> Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempo de entrega / Serviço Cumprimentos dos prazos
<u>Retenção</u> Capacidade de cativar novos clientes ou crescer o volume de venda dos clientes atuais	Quota de mercado Volumes de negócios de novos clientes
<u>Fidelização</u> Capacidade para manter os clientes atuais	Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais Número de <i>Repeat Buyers</i> / Número de Clientes

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015).

Para obtenção de um bom desempenho perante o mercado, a empresa está muito dependente dos processos internos essenciais à sua atividade, tema esse que será abordado de seguida.

2.3.6. Perspetiva dos processos internos

Depois de uma empresa definir a perspetiva financeira e a perspetiva do cliente, a empresa deve identificar os processos internos críticos para a obtenção da diferenciação desejada e, assim apresentar uma proposta de valor única, por consequência levará progressivamente ao aumento da satisfação dos clientes e por último ao aumento das receitas da empresa. Na identificação dos processos críticos fica claro o que é necessário melhorar internamente, para suprir as necessidades dos clientes-alvo e exceder as expectativas dos mesmos (Kaplan e Norton, 1996; Cruz, 2009; Pinto, 2009; Russo, 2015; Geada *et al.*, 2018).

Para uma correta análise desta perspetiva é necessária a avaliação de toda a cadeia de valor, pois a empresa deve otimizar todas as atividades que criam valor e eliminar ou mitigar as atividades que geram custos. Pinto (2009, p.169) afirma que o ponto de partida para analisar esta perspetiva, passa por perguntar "quais são os processos-chave em que teremos que ser excelentes, de forma a criarmos valor aos nossos clientes?".

Esta terceira perspetiva debruça-se sobre atividades organizacionais internas que são enquadradas em quatro processos de alto nível (Kaplan e Norton, 2001):

- Processo de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, penetrando em novos mercados e em novos segmentos;
- Processo de intensificação do relacionamento com os clientes e aumentar o valor dos produtos e serviços;
- Processo para atingir a excelência operacional, com foco no aperfeiçoamento da cadeia de fornecimento, nos processos internos, na utilização de ativos e nos recursos internos.
- Processo para estabelecimento de relacionamentos profissionais saudáveis e prósperos para com os *stakeholders*.

As empresas nunca devem descorar os quatro processos internos de alto nível, pois a proposta de valor que será apresentada ao mercado será o resultado de um conjunto de processos internos que devem estar congruentemente relacionados uns com os outros. Caso contrário existirá uma desconexão completa entre a sua estratégia e a forma como a medem (Kaplan e Norton, 2001).

Os benefícios financeiros das melhorias dos diferentes processos internos de alto nível ocorrem de forma faseada. Por exemplo, a eficiência operacional promove uma diminuição de custos que beneficiam financeiramente a empresa num curto prazo. Já relativos à melhoria das relações com os clientes, os benefícios financeiros ocorrerão a

médio prazo. Por sua vez, o aumento da inovação aumentará a receita e margem comercial a longo prazo, concisamente, uma estratégia completa deve incidir nestes quatro processos internos de alto nível e nenhum deles deve ser negligenciado (Kaplan e Norton, 2001).

Tal como podemos analisar no Quadro 4, Jordan *et al.* (2015) sugerem de forma sintética quais os principais fatores críticos e os possíveis indicadores de desempenho que podem ser usados pela empresa.

Quadro 4 - Fatores críticos na perspectiva dos processos internos

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<u>Organização</u> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções	<i>Lead Time</i> / Tempo de ciclo Prazo de Execução
<u>Racionalização</u> Eliminar as atividades que não são geram valor	Custo unitário do produto
<u>Qualidade</u> Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeição Conformidades
<u>Eficiência e Eficácia</u> Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015).

Para que os processos sejam cada vez mais alinhados com os objetivos empresarial, as pessoas responsáveis por estes processos devem estar dotadas de informações

essenciais para desempenhar da melhor forma a sua função e possibilitar também a inovação destes processos.

2.3.7. Perspetiva de aprendizagem e inovação

Depois de estabelecido os objetivos nas perspetivas financeiras, do mercado e dos processos internos, é necessário definir objetivos e medidas que assegurem a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional (Cruz, 2009; Pinto, 2009; Geada *et al.*, 2018).

Atualmente os colaboradores das empresas deixaram de ser meros executantes de tarefas, eles necessitam de saber a importância da sua função e a mais valia que acrescentam na cadeia de valor, ou seja, é de extrema importância que percebam a ligação com o produto/serviço que empresa oferece aos seus clientes. Agora a exigência é maior, os funcionários devem estar devidamente capacitados e em permanente atualização de saberes e devem merecer particular atenção das empresas. Os trabalhadores são cada vez mais colaboradores operacionais que têm de ter competências adequadas para o cargo, debruçando-se cuidadosamente sobre os processos internos e fazendo a ponte com os produtos/serviços entregues aos clientes. Estes colaboradores operacionais estão numa posição privilegiada para contribuir com ideias inovadoras e melhorar o desempenho junto dos clientes (Cruz, 2009; Costa *et al.*, 2018; Geada *et al.*, 2018).

Relativamente ao fator humano, Russo (2015) defende que esta perspetiva deve ter dois tipos de indicadores:

- Indicadores genéricos dos resultados
 - Satisfação dos trabalhadores – a satisfação dos trabalhadores irá de forma quase direta influenciar a satisfação dos clientes;
 - Retenção de trabalhadores – torna-se mais importante em função do investimento que empresa fez no colaborador ou pelo conhecimento dos processos organizacionais que o colaborador tem. Pode ser medido pela taxa de rotação dos elementos-chave da organização.
- Indicadores dos indutores específicos de cada situação da perspetiva de aprendizagem e inovação:
 - Recursos humanos (capacidade/formação dos colaboradores) – os trabalhadores com melhores qualificações conseguem apresentar valências que valorizam o produto e serviços aos olhos dos clientes;
 - Capacidade do sistema de informação – podem ser utilizados indicadores para medir a disponibilidade dos produtos em tempo real e

informações pertinentes sobre os clientes. Um sistema de informação eficaz vai acrescentar valor ao trabalho dos recursos humanos, além do mais é uma ferramenta essencial na tomada de decisões;

- Motivação, *Empowerment*, coordenação – um clima empresarial que valorize as iniciativas dos colaboradores é fundamental para que estes deem o seu contributo para que se chegue aos resultados pretendido, por consequência, os níveis de motivação dos recursos humanos aumentam. O BSC contribui para a descentralização de poderes, permitindo a delegação e assim contribui para o *empowerment* dos colaboradores (atribuição de responsabilidades). Por exemplo, pode ser usado o indicador de sugestões por trabalhador e número e sugestões implementadas, outro aspeto de relevo é o alinhamento e coordenação dos objetivos dos colaboradores e dos departamentos com os objetivos da empresa, articulados a partir do BSC. Nesse sentido, pode ser implementado um sistema de incentivos usando indicadores que possam medir os alinhamentos dos colaboradores e dos departamentos da empresa, podendo usar o indicador desempenho como a taxa entre os objetivos traçados, sobre os objetivos alcançados.

Tal como podemos analisar no Quadro 5, Jordan *et al.* (2015) sugerem de forma concisa quais os principais fatores críticos e os possíveis indicadores de desempenho que podem ser usados pela empresa.

Quadro 5 - Fatores críticos na perspetiva de aprendizagem e inovação

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<u>Inovação</u> Capacidade dos colaboradores em apresentar ideias novas	Número de novas ideias aproveitadas Número de novos produtos e serviços
<u>Satisfação</u> Garantir elevados índices de motivação e empenho	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
<u>Qualificação</u> Assegurar níveis de conhecimento dos colaboradores que potenciem os seus desempenhos	Número de colaboradores qualificados Número de horas de formação
<u>Tecnologia</u> Aproveitar o potencial tecnológico	Número de postos trabalho informatizados Investimentos em tecnologias e informação, por empregado

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015).

Em resumo, esta perspetiva é considerada a base e toda a estratégia. Nesta perspetiva os gerentes têm de ser capazes de definirem as capacidade e habilidades que os recursos humanos devem ter, como também a tecnologia, o sistema de informação e o clima corporativo necessários. Tudo isto com objetivo de suportar os processos internos críticos para o sucesso, estabelecer uma ótima relação com o cliente e oferecer uma proposta de valor diferenciada. Desta forma, será possível concretizar a estratégia definida (Kaplan e Norton, 2001).

Depois de abordar todas as perspetivas, as empresas podem fazer um mapa estratégico completo com a interligação com todas as perspetivas do BSC.

Após uma análise na literatura científica, fica que claro que primeiramente o BSC foi considerado como sendo uma ferramenta apenas para medição de performance dentro da empresa. Porém, depois de vários anos de implementação o BSC, este tornou-se mais do que um sistema de medição, é agora uma ferramenta que se foca no futuro e comunica uma mensagem importante a todos os setores da empresa, de tal forma que atualmente, o BSC é um sistema que faz a ligação entre a gestão estratégica e o controlo de gestão.

2.3.8. Princípios fundamentais para a implementação do BSC

Kaplan e Norton (2001b) após implementarem esta ferramenta em inúmeras empresas dos mais variados ramos, definiram cinco princípios fundamentais que as empresas devem seguir durante a implementação do BSC.

2.3.8.1. Primeiro princípio: traduzir a estratégia para termos operacionais

O primeiro princípio passa por traduzir a estratégia para termos operacionais, as organizações devem ter a capacidade de comunicar a sua estratégia numa forma que encaixe na lógica do mapa estratégico e do BSC. Assim, será possível especificar com detalhe os elementos fundamentais para implementação da estratégia.

2.3.8.2. Segundo princípio: alinhar toda a organização para a estratégia

As empresas podem ter inúmeros setores, unidades de negócios e departamento especializados, dependendo muito do tipo de empresa que estamos a abordar, é comum que essas unidades tenham uma estratégia individualizada e pouco em linha com a estratégia global da empresa. Os autores consideram que estes setores podem ser um obstáculo para a implementação da estratégia, pois as empresas têm grandes dificuldades em manter a comunicação e coordenação entre setores. Com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho da empresa as estratégias individualizadas de cada setor devem estar vinculadas e integradas com a estratégia global da organização, pois a empresa é melhor com a soma de todas as suas partes, criando sinergias e vínculos estratégicos entre os diferentes setores (Kaplan e Norton, 2001).

Para isso os gestores das empresas devem desenvolver o BSC nos diferentes setores de negócio da empresa, devendo os diferentes setores formular uma estratégia apropriada de acordo com a estratégia global da empresa e de acordo com as circunstâncias do meio envolvente (concorrentes, oportunidades de mercado, entre outros) (Kaplan e Norton, 2001).

Para além do alinhamento das unidades dentro da empresa, também precisam da assistência de setores de suporte dentro da empresa, nomeadamente os recursos humanos, setores responsáveis pela tecnologia de informação, entre outros.

Quando esse processo é concluído todas os setores organizacionais possuem estratégias bem definidas, articuladas e devidamente medidas pelos BSC. As estratégias de cada setor convergem umas com as outras e originam sinergias dentro da empresa e assim será possível atingir os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan e Norton, 2001).

Os autores também referem que os vínculos podem ser definidos para além dos limites da empresa, ou seja, a empresa pode criar vínculos através de fornecedores, clientes, *joint ventures*, por exemplo. Desta forma, a empresa pode medir também o nível relacionamento de entidades fora da empresa e avaliar a contribuição destes no desempenho global empresa. (Kaplan e Norton, 2001).

2.3.8.3. Terceiro princípio: fazer da estratégia um trabalho de todos

Como é óbvio, os gestores não podem implementar a estratégia da empresa sozinhos, eles precisam da inspiração, ideias e criatividade de todos os membros da organização. Por conseguinte, é preciso que todos os membros entendam a estratégia da organização e conduzam todas as suas tarefas diárias de maneira que contribuam para o sucesso da estratégia trilhada, neste sentido é importantíssimo haver uma comunicação unificada e partilhada. Por exemplo, os colaboradores muito distantes dos altos quadros da empresa (do ponto vista hierárquico), podem encontrar formas novas e aprimoradas de fazer negócios que tragam valor para a empresa e se não existir comunicação partilhada é possível que escapem ideias e iniciativas capazes de gerar valor à empresa. O BSC é uma ferramenta poderosa de comunicação e educação de todos os colaboradores da organização sobre a estratégia (Kaplan e Norton, 2001).

O BSC permite que a definição de objetivos pessoais seja integrada em toda a organização e vinculada aos objetivos estratégicos globais da empresa, Kaplan e Norton (2001b) afirmam que os colaboradores, por iniciativa própria, podem desenvolver os seus próprios objetivos em função dos objetivos globais da empresa e os resultados destas iniciativas levam os colaboradores a encontrarem novas formas de trabalhar de forma mais produtiva.

Depois do BSC estar consistentemente implementado e ter processos de coleta de dados válidos, confiáveis e sem qualquer possibilidade de manipulação, as empresas devem implementar políticas de compensação de incentivos em função dos resultados, com o propósito de gerar maior nível de motivação e empenho (Kaplan e Norton, 2001).

Em vez de promover confusão, como muitos gestores temem, os sistemas de incentivos alicerçado pelo BSC aumentam o interesse dos funcionários na vertente estratégica e aumentam a procura pelo conhecimento e informação. Desta maneira a estratégia torna-se no trabalho diário de todos, os recursos humanos agora entendem a estratégia e estão motivados para fazer a empresa ter sucesso. Estes incentivos propiciam a criação de um ciclo de obtenção de mais e melhores resultados por parte de todos os colaboradores (Kaplan e Norton, 2001).

2.3.8.4. Quarto princípio: fazer a estratégia um processo contínuo

As empresas que implementaram o BSC introduziram um processo duplo para gerir a estratégia da empresa, este processo que os autores apelidaram de processo de *loop* duplo é o processo pelo qual integra a gestão tática e a gestão de controlo estratégico, usando três processos fundamentais (Kaplan e Norton, 2001).

O primeiro passo passa pela vinculação da estratégia num processo orçamental próprio, onde o BSC vai estudar e avaliar os investimentos. As empresas geralmente têm um orçamento operacional que autoriza gastos na produção e fornecimento de produtos e serviços existentes, além de marketing e vendas para clientes existentes, com o BSC, é possível introduzir um orçamento denominado como orçamento estratégico, que permite desenvolver recursos totalmente novos de como alcançar novos clientes e mercados e fazer melhorias integrais nos processos e recursos existentes. Este novo processo de orçamentação é essencial, pois protege os objetivos e iniciativas de longo prazo, que não vão refletir no desempenho financeiro numa perspetiva de curto prazo (Kaplan e Norton, 2001).

O segundo passo passa por tornar a estratégia um processo contínuo, para isso são feitas reuniões para analisar a estratégia. Este passo parece óbvio, todavia ainda há empresas que desvalorizam as reuniões periódicas, as reuniões devem ser agendadas mensalmente ou trimestralmente para discutir o BSC e discutir as estratégias. As reuniões geram um novo tipo de força motriz, onde será criado mais foco e empenho para atingir os objetivos globais da empresa (Kaplan e Norton, 2001).

Os sistemas de informação são um importante pilar nas reuniões, porque estes sistemas vão fornecer capacidade de obtenção de informações cruciais para as equipas executivas e, por outro lado, podem ser criados relatórios de desempenho abertos para todos os membros da organização, fornecendo informação importante para realizarem os seus trabalhos. Depois do BSC estar implementado e os sistemas de *feedback* estarem devidamente afinados, as empresas podem testar hipóteses estratégicas, sendo possível fazer ligação de causas e efeitos.

O terceiro e último processo diz respeito à evolução da estratégia na lógica do BSC num processo de aprendizagem e adaptação contínuo, por exemplo, as reuniões podem impulsionar novas ideias dentro da organização, que poderão levar a novas oportunidades estratégicas (Kaplan e Norton, 2001).

2.3.8.5. Quinto Princípio: mobilização dos líderes para a mudança

O quinto princípio foca-se na liderança dos quadros superiores para que haja mudanças internas em todos os níveis hierárquicos. Os princípios anteriormente apresentados focam-se no BSC como uma ferramenta constituída por um conjunto de processos para a implementação da estratégia. Esta ferramenta foca-se no trabalho coordenado, unificado e em equipa para implementação das mudanças internas. Todavia, o mais importante durante a implementação do BSC, é a existência de uma liderança executiva forte e energética, se assim não for as mudanças não ocorrem, consequentemente a estratégia não é implementada e a oportunidade de criar um desempenho de valor é perdido (Kaplan e Norton, 2001).

A implementação do BSC passa, primeiramente pela mobilização e criação de *momentum* para o projeto ser lançado, denominado fase de mobilização. Nesta fase é preciso explicar a toda a empresa o porquê da mudança e a sua necessidade. Convém sempre estabelecer um sentimento de urgência ou criar metas ambiciosas para que organização não se torne complacente, sendo preciso criar um movimento de liderança, definir e divulgar a visão da estratégia da empresa. Na fase de mobilização é necessário focar as energias na estruturação do novo modelo de performance da empresa. Gradualmente e ao longo do tempo, um novo controlo de gestão estratégico é criado, serão implementados novos valores culturais e processos que vão fazer parte do novo sistema de gestão (2-3 anos). Depois deste processo de mudança é importante reforçar os novos valores culturais na organização, para isso é necessário criar equipas estratégicas, pois serão um elo de comunicação que servirão para romper com as estruturas tradicionais e criar uma nova estrutura de gestão (Kaplan e Norton, 2001).

Na Figura 8 está presente esquematicamente os cinco princípios fundamentais para a implementação com sucesso de um novo sistema de gestão estratégica alicerçada pelo BSC.

Figura 11- Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001b).

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Caracterização das PME em Portugal

Segundo a Comissão Europeia (2006), as PME são caracterizadas em função do número de colaboradores efetivos, do volume de negócios ou do balanço total da empresa. No Quadro 6 estão apresentados os critérios para as PME.

Quadro 6 - Critérios de definição das PME

Categoria da empresa	Colaboradores efetivos	Volume de Negócios	Balanço total
Micro	< 10	≤ 2 M €	ou ≤ 2 M €
Pequena	< 50	≤ 10M €	ou ≤ 10 M €
Média	< 250	≤ 50M €	ou ≤ 43 M €

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia (2006).

O tecido empresarial de Portugal é maioritariamente composto por PME, segundo os dados disponibilizados *PORDATA*, relativos ao ano 2018, 99.9% do total de empresas no território nacional são PME que geram um volume de negócio de 238 mil milhões de euros, sendo as PME que geram grande parte do emprego a nível nacional.

Quadro 7 - Dados estatísticos das PME portuguesas

Ano 2018	Total de PME	Pequenas empresas	Médias empresas	Micro empresas
Valores Percentuais	99,9%	96,1%	3,3%	0,5%
Total de PMEs	1.294.037	1.244.495	42.581	6.961
Volume de negócio	238.522M €	74.486M €	77.486M €	86.549M €
Nº pessoas empregadas	3.230.077			



Fonte: Adaptado de PORDATA (2020).

As PME têm muitas especificidades próprias em que podemos destacar algumas como sendo mais predominantes (Russo, 2015):

- Os sócios/acionistas costumam a ser os gestores do negócio;
- O organigrama empresarial é simples com pouca ou nenhuma delegação de tarefas e decisões;
- Os recursos financeiros, materiais e humanos são relativamente limitados quando comparado com as grandes empresas. Por exemplo, as PME têm dificuldades no acesso à tecnologia, a sistema organizacionais mais onerosos, como também têm dificuldade de atrair, recrutar e manter profissionais mais especializados;
- O poder negocial é limitado perante a banca, fornecedores e clientes de grande dimensão;
- As PME são muito dependentes de um número limitado de pessoas chave, pessoas que são fundamentais para a continuidade e sucesso da empresa. Por norma, uma dessas pessoas é o próprio empresário, esta dependência das pessoas chave para empresa torna a empresa menos eficiente;
- A área de operação das PME é principalmente regional e nacional, sendo que nos últimos tempos, devido ao mercado cada vez mais globalizado, estas empresas estão cada vez mais debruçadas nos mercados internacionais.

Russo (2015), afirma que a maioria das PME portuguesas apenas gere a empresa tendo em vista um futuro de curto prazo, portanto, sem uma estrutura estratégica formalizada pelos seus dirigentes, que contribui para um desempenho deficiente. As PME precisam de melhorar o seu planeamento estratégico, ou seja, devem definir uma direção clara do que a empresa quer ser e é importante encontrar um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo.

3.2. Implementação do *Balanced Scorecard* nas PME

Após quase três décadas da criação do BSC pelos autores Kaplan e Norton, ainda há escassas referências académicas da implementação desta ferramenta em PME, comparativamente com estudos de implementações em grandes empresas. Russo (2015) na sua obra debruçada sobre as PME, alerta que estas empresas não podem simplesmente transpor os conceitos do BSC para as empresas, é necessário fazer ajustamentos de modo a tornar a aplicação da ferramenta de fato útil e vantajosa para o acompanhamento empresarial, ajudando a implementar a estratégia e a mobilizar toda a organização para alcançar os objetivos traçados.

A implementação do BSC nas PME deve evitar uma excessiva formalização e complexidade, mantendo firme os pontos fortes das PME que são a sua simplicidade, flexibilidade e baixos custo da estrutura. Se estas premissas forem respeitadas, a utilização do BSC nas PME devidamente adaptado poderá “sustentar a flexibilidade e a eficácia destas organizações, minimizando o impacto nos custos, resultante no aumento da complexidade da estrutura organizacional, no seu normal percurso de crescimento” (Russo, 2015, p.156).

Em síntese, podemos afirmar que as PME precisam de um BSC mais simples, servindo o(s) gestor(es) de topo, descartando conceitos e indicadores mais complexos, concentrando na execução da estratégia e usando medidas intermédias que sejam entendidas por todos os colaboradores.

3.3. Vantagens do *Balanced Scorecard*

Alguns autores enumeram de forma sintética algumas vantagens que esta ferramenta de pilotagem pode ter, quando bem implementado numa empresa (Kaplan e Norton, 1996; Carvalho e Filipe, 2014; Perkins *et al.*, 2014; Jordan *et al.*, 2015; Geda *et al.*, 2018):

- Balanceamento entre desempenho financeiro e não financeiro;
- Balanceamento entre os resultados alcançados no passado e as medidas que procuram predizer o futuro;

- Conjunto consistente de medidas que criam bases coesas para medição do progresso permitindo comparar ao longo do tempo;
- Visa promover a comunicação e o diálogo interno, levando os gestores a determinar os seus objetivos e identificar os fatores críticos para o exercício da sua atividade;
- Melhora a comunicação e conexão da estratégia com os objetivos qualitativos e quantitativos;
- Estimula a ação a partir dos resultados gerados pelo processo de medição;
- Permite estabelecer e comunicar as prioridades da empresa aos *stakeholders*;
- Estabelece uma coerência estrutural da implementação da estratégia organizacional;
- Aumento da visibilidade dada à estratégia em todos os níveis hierárquicos;
- Descreve a trajetória estratégica da organização;
- Ajusta o curso estratégico e o caminho pretendido;
- Instrumento poderoso à gestão tática e operacional;
- Apresenta informações de desempenho para os gestores, trazendo a eles a visão da empresa como um todo;
- Permite a criação de valor, gerando diferenciação para os clientes, que levará a resultados superiores para a empresa.

3.4. Desvantagens do *Balanced Scorecard*

Segundo vários autores consideram que esta ferramenta é cada vez mais usada pelas empresas, em consequência disso têm sido apresentados algumas limitações e críticas, nomeadamente (McAdam, 2000; Kaplan e Norton, 2001a; Carvalho e Filipe, 2014; Russo, 2015; Geada *et al.*, 2018):

- No mercado atual ainda é dada demasiada atenção aos acionistas, renegando para segundo plano a importância e legitimidade dos restantes *stakeholders*, o BSC não dá a devida importância à perspectiva dos parceiros estratégicos, como por exemplo, os fornecedores;
- A perspectiva do cliente ainda é menosprezada, nos dias que correm, recomenda-se uma perspectiva mais ampla relativamente ao mercado de atuação;
- A implementação do BSC requer grande esforço de toda a organização, pois é um processo que só com o envolvimento ativo de toda a organização é que pode conduzir ao sucesso;

- Seguindo o terceiro princípio: fazer a estratégia, um trabalho de todos, apresentando anteriormente no trabalho, poderá originar fugas de informação estratégicas aos concorrentes;
- Ausência de sistema de informação adequado e recursos humanos pouco qualificados podem arruinar a implementação do BSC;
- Gestores de PME têm falta de tempo para analisarem o BSC, e esse tempo pode diminuir a relação de proximidade que são caracterizadas as PME.
- Os colaboradores poderão sentir condicionados e constrangidos quando sujeitos a processos de medição de performance;
- A implementação do BSC pode diminuir a flexibilidade de adaptação da empresa ao meio envolvente;
- O BSC frequentemente provoca resistências na mudança da cultura organizacional presente.

3.5. Vantagens do *Balanced Scorecard* nas PME

Segundo Person (2009) os gestores de pequenas e médias empresas (PME), podem ter impressão que o BSC é feito apenas para empresas de grande dimensão, porém, ao contrário que pareça o BSC é mais facilmente implementado numa PME e o valor criado poderá surgir mais rapidamente, comparativamente com uma grande empresa. Segundo o autor, as PME podem beneficiar mais com o BSC, pelas seguintes razões:

- O foco e sentido estratégico é mais fácil estar alinhado numa PME do que em grandes empresas;
- Os projetos que não estão em linha com a estratégia da empresa são mais facilmente detetados.
- A comunicação e capacidade de decisão são melhoradas;
- A comunicação entre os colaboradores ocorre de forma mais natural;
- A empresa ganha foco estratégico deixando de parte o sentido de oportunidade, que por vezes fazem as PME desviarem da sua estratégia. Por outras palavras, estas empresas apenas obtêm benefícios a pequeno prazo e de forma pouco sustentável, em detrimento de uma estratégia de criação de valor de longo prazo e de forma sustentável.

3.6. O *Balanced Scorecard* para a empresa Amorim Gerações, Lda.

Como explicado neste trabalho são poucas as PME que tem o seu plano estratégico devidamente formalizado e divulgado a todas as equipas e colaboradores dentro da empresa. A AG não é exceção, apesar dos sócios e alguns colaboradores-chave saberem de forma informal qual a estratégia da empresa, a grande maioria dos colaboradores não têm o conhecimento concreto da visão estratégica que os seus sócios têm sobre a empresa.

Indo em sentido do parágrafo anterior, se a empresa implementar uma ferramenta de pilotagem tão completa e integral como o BSC, poderá obter múltiplos benefícios, sendo os principais:

- Formalização do processo de gestão estratégica;
- Conexão da gestão estratégica com o controlo de gestão;
- Aumento da comunicação entre colaboradores, e entre colaboradores e sócios da empresa;
- Criação de um sentido estratégico a todos colaboradores da empresa, sendo a estratégia um trabalho de todos;
- Definição de prioridades para toda a empresa e colaboradores;
- Aumento do desempenho operacional;
- Avaliações mais eficazes do rumo do negócio ao longo do tempo, através da:
 - Obtenção de KPIs;
 - Comparação dos resultados obtidos com as metas definidas no BSC.
- Capacidade para tomar mais e melhores decisões.

Com a pouca formalização estratégica por parte da empresa, antes da implementação desta ferramenta, a empresa deve definir e divulgar a direção clara que empresa quer para o seu futuro e formalizar e divulgar a sua Visão, Missão, Valores e objetivos estratégicos a todos os colaboradores da empresa, só assim a implementação do BSC pode ser um sucesso.

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração do BSC para AG, sendo precedidos de algumas análises, entre elas: análise do meio envolvente; análise interna; breve análise económica financeira da empresa; análise SWOT, findando na formalização e apresentação da Visão, Missão e Valores organizacionais. Logo de seguida será apresentado a estratégia da empresa na visão de Porter (1998) e de Treacy e Wiersema (1993), a partir deste ponto é possível atingir os objetivos secundários que passa pela identificação dos FCS e os KPIs que são essenciais para a elaboração do BSC.

4. MODELO E METODOLOGIA

4.1. Realização de pesquisa bibliográfica

Inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, usando livros e trabalhos académicos encontradas em portais como o *ABI/INFORM* e *Google Scholar*, por exemplo. Sabendo que o BSC é uma ferramenta de pilotagem empresarial que é alicerçada pela gestão estratégia e pelo controlo de gestão, foi necessário abranger os conceitos inerentes a estes dois pilares fundamentais da boa gestão empresarial e, assim entender toda a abrangência do BCS.

A pesquisa bibliográfica é baseada em trabalhos de inúmeros autores de referência relativos ao tema do BSC, e outros autores que abordam conceitos intrínsecos ao BSC, como por exemplo, Kaplan e Norton (2001a), Pinto (2009), Russo (2015), Jordan *et al.* (2015), entre outros.

4.2. Recolha de dados para elaboração do *Balanced Scorecard* para a empresa Amorim Gerações, Lda.

Os dados recolhidos foram obtidos por evidência empírica através de entrevistas de carácter informal com os sócios e alguns colaboradores das diferentes áreas da empresa.

Por sua vez, também foi possível analisar documentos facultados pelos sócios, que foram fundamentais para fazer uma análise do meio envolvente e uma análise interna rigorosa. Os dados presentes nos documentos facultados e as entrevistas de carácter informais foram fundamentais para formalizar a Visão, Missão, Valores organizacionais; entender a estratégia da empresa; identificar os FCS; e os KPIs que devem ser medidos pelo BSC.

4.3. Modelo para apresentação do projeto

Sendo o BSC uma ferramenta que auxilia implementação da estratégia definida pela empresa, o processo de desenvolvimento e criação desta ferramenta deve ser antecedido primeiramente por análise estratégica e depois por uma apresentação da estratégia da empresa. Russo (2015) afirma que caso não exista uma estratégia bem definida e consensual dentro de uma PME, não será necessário adiar o desenvolvimento do BSC, uma vez que os próprios processos de implementação e desenvolvimento do BSC, obriga a passar por um processo simultâneo de análise e formulação da estratégia da empresa.

Nesse sentido a estrutura que irá ser seguida na execução do trabalho de projeto apresentado no próximo capítulo é constituída pelas seguintes etapas:

- **Análise do meio envolvente:**
 - **Análise do meio envolvente contextual:**
 - **Análise PESTAL.**
 - **Análise do meio envolvente transacional:**
 - **Modelo das cinco forças de Porter com a apresentação do grupo estratégico;**
- **Análise Interna:**
 - **Análise da cadeia de valor.**
- **Breve análise económica e financeira da empresa;**
- **Análise SWOT;**
- **Formalização e apresentação da Visão, Missão e Valores organizacionais;**
- **Identificação da estratégia genéricas de Porter;**
- **Identificação da estratégia pela visão de Treacy e Wiersema:**
- **Apresentação dos fatores críticos de sucesso;**
- **Definição dos KPIs e metas;**
- **Definição das iniciativas/planos de ação;**
- **Definição do mapa estratégico;**
- **Recomendações.**

5. PROJETO / PROGRAMA DE ACÇÃO / RECOMENDAÇÕES

5.1. Análise do meio envolvente

5.1.1. Análise do meio envolvente contextual – Análise PESTAL

5.1.1.1. Fatores políticos

A estabilidade política é o reflexo do sentido de compromisso dos principais intervenientes parlamentares presentes na assembleia da república, esta estabilidade é fundamental para gerar um sentimento de confiança a todos os tipos de investidores, que proporciona o aumento do capital investido no território nacional. Além do mais a estabilidade política ajuda o crescimento e o bem-estar geral da população, melhorando a vida coletiva da população, influenciando a forma como os consumidores gastam o seu dinheiro. Em Portugal não existe um partido com maioria parlamentar, diante isto, deste 2015 o partido que governa o país tem estabelecido parcerias com outros partidos políticos para legislar e para aprovar orçamentos do estado. Apesar de existir esporadicamente algumas quezílias políticas entre estes parceiros, até ao momento não causaram nenhum impacto significativo na estabilidade da política portuguesa. Este clima de estabilidade tem um impacto positivo médio para todas as empresas.

No relatório anual "The Global Competitiveness Report 2019" elaborado pelo presidente do *World Economic Forum*, Schwab (2019), prova que Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer no que diz respeito à celeridade e à desburocratização das entidades públicas. Esta organização chegou à conclusão que no quesito do peso da regulação governamental para com as empresas e cidadãos, Portugal está na 96º posição; na eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios Portugal encontra-se na 113º posição; e na eficiência da estrutura jurídica está na 83º posição. O mesmo relatório menciona que Portugal tem melhorado timidamente estes quesitos ao longo dos últimos anos, todavia ainda não à velocidade desejada pelas empresas e pelos investidores. Desta maneira, a burocracia institucional pode ter um impacto negativo médio para todas empresas e investidores que tem atividade em Portugal, podendo ser um elemento dissuasor para novos investimentos no país.

5.1.1.2. Fatores económicos

Desde o final do ano de 2019 que mundo assiste ao crescimento galopante do contágio do vírus Covid-19, que obrigou, no dia 11 de Março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar situação pandémica. O contágio passou a afetar uma zona geográfica internacional muito alargada, de forma simultânea, sendo impossível rastrear todas as cadeias de transmissão.

A maioria dos Países, de forma generalizada tomaram medidas drásticas para conter a velocidade do contágio e assim tentar evitar a rutura dos sistemas de saúde, em detrimento do crescimento económico. Nesse sentido, Portugal não foi exceção, decretando o estado de emergência nacional no dia 18 de Março de 2020 a 30 de Abril de 2020, limitando assim a liberdade dos cidadãos e das empresas. De forma simultânea, o estado apresentou soluções para mitigar os efeitos da pandemia nas empresas, exemplo disso temos legislação do *layoff* simplificado, que foi usado por dezenas milhares de empresas (*Jornal Económico*, 2020).

Toda esta situação teve e terá um impacto colossal para a economia e finanças de um país. O *World Bank* aconselha os países a tomar decisões políticas para mitigar o impacto da Covid-19, com o objetivo de aliviar economicamente as empresas, promovendo a resiliência das empresas a médio e longo prazo, sendo necessário priorizar os gastos e mobilizar recursos adicionais para apoiar assistência social bem direcionada às famílias e empresas afetadas (World Bank, 2020).

Esta medidas corajosas e necessárias que já foram anunciadas pelo governo português, vão provocar o aumento da dívida soberana do estado, com agravante de não conseguirem evitar uma recessão económica histórica. Por consequência, mais tarde ou mais cedo, os juros obrigacionistas irão aumentar, que afetarão negativamente as finanças do País. A perspetiva económica e financeira tanto a nível nacional e internacional dependerá da agressividade, duração do surto e da eficácia das medidas domésticas de ajuda económica, sendo que o impacto desta pandemia ainda é imprevisível (World Bank, 2020). Portanto, o impacto do Covid-19 é negativo alto para todas as empresas.

A economia paralela é um fenómeno que ocorre na maior parte dos países, que resulta em comportamentos desviantes por parte do cidadãos, empresas e instituições. Este comportamento tem repercussões nefastas nas economias, pois origina fugas significativas aos impostos, que por consequência levará a uma maior sobrecarga dos contribuintes e empresas que não praticam tais comportamentos (*Jornal Económico*, 2020). No tecido empresarial português, e no setor têxtil, em particular, esta realidade

está presente o que leva a uma desvantagem competitiva entre aquelas empresas que pagam os seus impostos e as que não pagam. Tal realidade também acontece no setor têxtil espanhol, que cria dificuldades competitivas para as empresas portuguesas de têxteis, que desejam internacionalizar no mercado espanhol, por exemplo. Este fenómeno tem impacto negativo médio para empresas do setor têxtil, inclusive a AG.

A contração da economia portuguesa prevista em 2020, maioritariamente causado pela pandemia Covid-19, irá ter um impacto significativo no mercado de trabalho. O Fundo Monetário Internacional (2020) no *World Economic Outlook*, estimou que a taxa de desemprego irá duplicar, ou seja, desde os atuais 6.5% para os 13,9%. Com o aumento de desemprego é inevitável a alteração do padrão de consumo por parte da população que poderá afetar direta e indiretamente as empresas (Fundo Monetário Internacional, 2020). A contração da economia portuguesa e a consequente mudança nos padrões de consumo dos consumidores terão um impacto negativo médio, que irá afetar as empresas e à qual a AG não é exceção.

Nos últimos anos tem-se assistido a um deterioramento nas relações económicas entre a China e os Estados Unidos, gerando uma guerra comercial longe de acabar. A situação nos últimos meses agravou-se devido à situação tensa que se vive em Hong Kong e pela situação pandémica. Dado à imprevisibilidade dos chefes máximos desses dois países, poderá afetar negativamente a confiança de investidores e a economia global (*The New York Times*, 2020), diretamente ou indiretamente, esta situação pode ter impacto negativo médio para todas as empresas.

A saída do Reino Unido da União Europeia, apesar de estar oficializada desde o dia 31 de Janeiro de 2020, só será concluída em 2021, todavia todo o processo ainda está envolto em grandes incertezas, que têm implicações económicas diretas para quase todas as empresas que comercializam para o Reino Unido (Adler, 2020). Para a AG terá um impacto negativo baixo, porque apenas irá afetar uma reduzida percentagem das vendas da empresa.

5.1.1.3. Fatores socioculturais

Nos tempos que vivemos as pessoas têm acesso fácil ao crédito, para além disso, a crise pandémica, levou com que o Banco de Portugal tornasse mais flexível o acesso ao crédito, assim os bancos concedem créditos mais arriscados às famílias e empresas (*Expresso*, 2020). Esta flexibilização poderá ajudar no aumento do consumo por parte dos cidadãos e empresas, que poderá ter um impacto positivo na comercialização de certos bens, apesar disso, poderá haver um risco de gerar a médio prazo situações de crédito malparado que poderá originar uma crise no setor da banca. Poderá advir um

impacto positivo médio a pequeno prazo para todas as empresas, porém poderá originar um impacto negativo médio caso as empresas e os consumidores fiquem mais endividados.

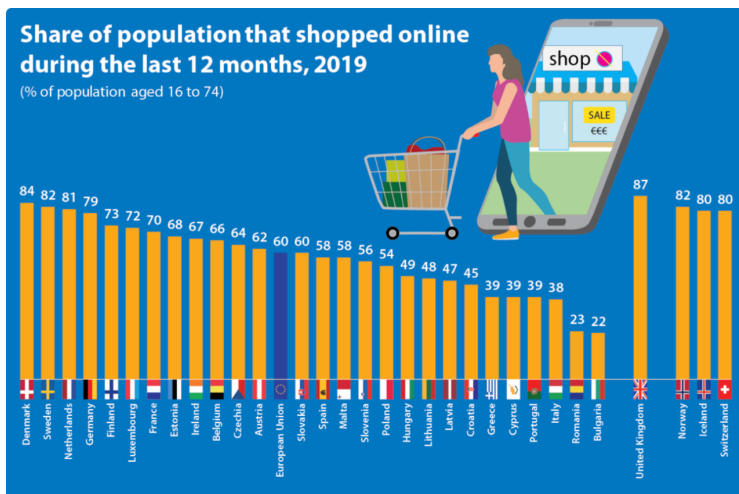
De referir que os últimos dados do Banco de Portugal, o endividamento do setor não financeiro subiu 1.3 mil milhões de euros, que perfaz um total de 725 mil milhões de euros (GEE, 2020). Este aumento de endividamento poderá também baixar a procura de certos bens, entre os quais produtos que a AG vende, que poderá ter um impacto negativo médio para a AG.

5.1.1.4. Fatores tecnológicos

Nos dias atuais é um dado adquirido que as empresas que não têm qualquer presença *online* nunca irão prosperar a longo prazo. Atualmente as empresas precisam de interligar o seu negócio tradicional com a vertente digital, segundo os dados da *PORDATA*, apenas 39% das empresas portuguesas tinham presença *online* em 2019, que revela que o desenvolvimento tecnológico está aquém daquilo que era expectável. Somando a isso e, como está presente na Figura 12, o Eurostat afirma que apenas quatro em dez portugueses é que fizeram compras *online* em 2019, estando na cauda dos países da União Europeia (*Eurostat*, 2019). Apesar dos consumidores portugueses estarem na cauda da europa, há indicadores que demonstram que os portugueses têm vindo a fazer cada vez mais compras em plataformas *online*. Dessa maneira, tanto o crescimento a nível nacional e a nível internacional no comércio *online*, gera uma oportunidade única que as empresas devem aproveitar ao máximo. O impacto desta nova era pode ser negativo ou positivo dependendo da estratégia da empresa. Se a estratégia da empresa apostar no desenvolvimento destas novas tecnologias, a empresa poderá ganhar vantagem competitiva comparativamente aos concorrentes.

A AG está neste momento a fazer investimentos no comércio *online*, consideramos que o impacto será positivo médio para a empresa.

Figura 12 - Percentagem da população que comprou *online* nos países europeus



Fonte: Adaptado do Eurostat (2019).

Atualmente vivemos num mundo em que a inovação cresce de forma quase exponencial. A nova era da indústria é considerada a nova Revolução Industrial, que se concentra fortemente na interconectividade, automação, *digital intelligent*, *machine learning*, *big data*, inteligência artificial e dados a tempo reais (Forth, 2018). Segundo Ganzarain e Nekane (2016), as empresas necessitam de atualizar as suas competências nesta nova era e aproveitar a oportunidade de diversificar em novos negócios, ao mesmo tempo que desenvolve as suas capacidades operacionais, de inovação e de estratégia.

Alguns autores afirmam que a revolução gerada pela inteligência artificial que entrará em vigor nos próximos 20 anos, terá um impacto gigantesco em toda a sociedade, que não se sabe concretamente quais serão os reais impactos, contudo uma coisa é certa terá impacto nas empresas e no emprego, resultando em empresas ricamente interconectadas com tomadas de decisão baseadas na análise e exploração de *big data* e pela intensa competição global entre as empresas. Segundo os mesmos autores as empresas devem utilizar os benefícios da utilização da inteligência artificial, oferecendo oportunidades para novos produtos e/ou serviços, aproveitando melhorias de produtividade, evitando os riscos e desvantagens em termos de aumento do desemprego e maiores desigualdades de riqueza que esta tecnologia poderá causar. O impacto poderá ser negativo ou positivo, dependente de como a nova revolução

industrial irá evoluir, das regulações governamentais que os países vão fazer à medida do crescimento desta nova era e das estratégias e prioridades de investimento das empresas (Makridakis, 2017; Kaplan e Haenlein, 2020).

5.1.1.5. Fatores ambientais e legais

Atualmente é imperativo que uma empresa trabalhe e comercialize de forma a mitigar o impacto sobre o nosso planeta com recursos cada vez mais finitos. Observa-se, na atualidade um novo padrão de consumos, o consumidor não se foca unicamente no produto, serviço e preço, foca-se também na experiência e tem cada vez mais cuidado da forma como o produto é produzido e levado até si. Nesse sentido as empresas devem adaptar-se, tanto quando possível com o compromisso de sustentabilidade do planeta, se as empresas adotarem essas medidas e divulgar eficientemente aos seus clientes, com certeza ganham novos clientes (*Instituto de Marketing Research*, 2019). É neste contexto, que no topo das tendências de consumo para nos próximos anos está o compromisso com a sustentabilidade que uma empresa tem com toda a cadeia produtiva, se uma empresa adotar medidas no sentido de satisfazer este novo paradigma, então a empresa poderá beneficiar com isto. Fruto desta nova tendência de consumo, a AG tem nos últimos anos tomado medidas para tornar os seus procedimentos, produtos e serviço mais sustentáveis, que poderá ter um impacto positivo médio na empresa.

5.1.2. Análise do meio envolvente transacional - Modelo das cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter serão apresentadas com base no roteiro apresentado por Carvalho e Filipe (2014). Nesse sentido, as forças de forças de Porter serão abordados através da apresentação de um conjunto de fatores que influenciam a respetiva força em análise. De notar, aquando da análise da rivalidade entre empresas, estará presente uma breve análise das empresas que têm uma estratégia muito semelhante à AG no setor (grupo estratégico).

Depois e enumerar os diversos fatores que influenciam as cinco forças de Porter, serão apresentados quadros síntese com a contabilização e valorização dessas forças e as suas principais ilações.

5.1.2.1. Força de novos competidores

Debruçando e analisando sobre as forças de novos competidores, é possível aferir o seguinte:

- O governo não coloca nenhuma oposição à entrada de novos concorrentes, o que favorece a entrada de novos competidores no mercado em questão, pressupõe-se que existindo capital, qualquer cidadão possa criar um novo negócio de revenda têxtil;
- Existe a possibilidade da existência de concorrentes que, para além da revenda têxtil, forneçam um maior leque de produtos e/ou serviços, que poderá levar o cliente a optar por um concorrente, ao invés de optar por comprar artigos têxteis em locais exclusivos à revenda dos mesmos. Por outras palavras, o cliente pode ter interesse em comprar outros artigos, não apenas têxteis e opta por fazer as suas compras junto dos fornecedores que oferecem uma maior diversidade de produtos;
- A entrada inicial de uma empresa nesta área, obriga a um investimento inicial avultado, é necessário obter *stock* e infraestruturas para o seu armazenamento. Se o intuito da empresa for também realizar vendas diretas junto das lojas dos clientes, acrescenta-se ainda o custo de transporte e combustível, e possivelmente a contratação de um ou vários comerciais comissionistas. Como os clientes alvos da empresa são os retalhistas, será necessário possuir um *stock* considerável para satisfazer as necessidades dos clientes;
- O investimento inicial é considerável para aquisição de grande quantidade de *stock* para iniciação da atividade, que deverá ser negociado ao melhor preço, sendo também necessário investimento em infraestruturas de armazenamento para funcionamento pleno da atividade;
- Um dos canais usados na revenda têxtil, são as vendas efetuadas por revendedores ambulantes, este tipo de venda apresenta um maior grau de comodidade para os clientes, uma vez que são visitados frequentemente pelos revendedores, que lhes apresentam as novidades e artigos mais vendidos. No entanto, esta prática implica vários gastos e algumas limitações inerentes à mesma, tais como: custos no meio de transporte, limitações no volume e peso bruto da carga, entre outros;
- Para além da experiência comercial, que é de extrema importância, é necessário um conhecimento técnico específico, relativamente aos produtos comercializados (tecidos, materiais, etc.).

O Quadro 8 sintetiza qual o impacto, positivo (+) ou negativo (-), que os fatores abordados anteriormente têm sobre a força de novos competidores.

Quadro 8 – Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre a força de novos competidores

Força de novos concorrentes

Fatores:

⊕	O governo não impõe restrições à entrada de novos concorrentes
⊕	Existe a possibilidade de surgir outros concorrentes com diversidade maior de produtos, que pode ir além dos têxteis
⊖	Necessário muito capital para iniciar atividade
⊖	Necessário armazém de capacidade média
⊖	Necessário grande <i>stock</i>
⊖	Disponibilidade permanente de capital para comprar produtos
⊖	Revendedores ambulantes: <ul style="list-style-type: none"> • Custos no meio de transporte • Limitações no volume da carga • Limitações no peso bruto da carga
⊖	Experiência no comércio e experiência negocial

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2.2. Rivalidade entre empresas

Debruçando e analisando sobre as forças da rivalidade entre empresas podemos aferir o seguinte:

- Frequentemente as empresas concorrentes praticam preços demasiado baixos, ainda que obtenham pouco ou nenhum lucro, para conquistar um maior número de clientes. Esta prática acaba por prejudicar as empresas que pretendem dar valor ao setor e que são fiéis a uma prática de preços justa e equilibrada;

- A revenda têxtil é uma área muito explorada, existindo vários concorrentes com produtos iguais ou semelhantes, a diferenciação dos produtos vendidos é difícil de obter;
- A existência de grandes centros de revenda ou centros grossistas, dificulta as empresas isoladas. Os grandes centros de revenda possuem vários fornecedores de diversas áreas, que acaba por ser atrativo para os clientes retalhistas, que encontram um espaço com um leque diversificado de produtos e onde podem realizar todas as suas compras, evitando custos adicionais de deslocação;
- Diversos fornecedores das empresas grossistas (revendedores), vendem diretamente aos retalhistas, algo muito frequente no setor. Esta prática não seria grave caso mantivessem uma política de preços coerente e equitativa, todavia esses fornecedores não fazem qualquer diferenciação de preço entre os revendedores e os retalhistas. Esta prática acaba por prejudicar os intermediários que vêm os seus clientes a usufruir dos mesmos preços e condições, menosprezando assim a atuação das empresas intermediárias aos retalhistas;
- A capacidade de ter capital é vital neste setor, pois as empresas devem ter capacidade de investir em *stock* de forma frequente, para poderem comprar produtos em quantidade (economia de escala) e assim beneficiar de preços mais competitivos.

O Quadro 9 sintetiza qual o impacto, positivo (+) ou negativo (-), que os fatores têm sobre a força da rivalidade entre empresas.

Quadro 9 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre a rivalidade entre empresas

Rivalidade entre Fatores:

empresas

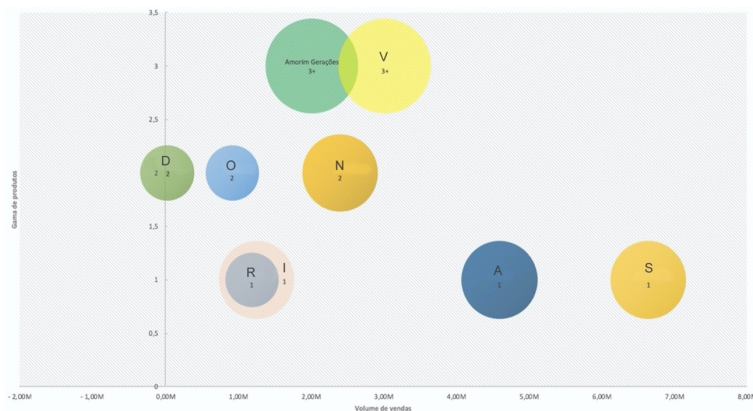
- ⊕ O setor é caracterizado por um tipo de rivalidade que nem sempre é considerada esclarecida e justa. Por vezes, as empresas rivais praticam preços que prejudicam o setor
- ⊕ Número elevado de concorrentes
- ⊕ Centros de revenda espalhados pelo País
- ⊕ Muitos fornecedores são concorrentes indiretos, muitas vezes vendem diretamente aos retalhistas, não existindo qualquer diferenciação de preços para as empresas grossistas e retalhistas
- ⊖ Capacidade de investir permanentemente em *stock* para ter preços competitivos

Fonte: Elaboração própria.

Analisar e compreender as informações pertencentes a empresas concorrentes é extremamente importante para pudermos construir estrategicamente um posicionamento firme que irá criar uma vantagem competitiva. Esta prática possibilita uma melhor autoavaliação, fazendo munir esforços para responder aos novos desafios com abordagens inovadoras, levando, na maior parte das vezes, a uma organização mais competitiva, nesse sentido será apresentado um gráfico com o grupo estratégico (Figura 13). Para preservar a identidade das empresas concorrentes em questão, os nomes das mesmas serão apresentados com nomes fictícios.

Este gráfico correlaciona a faturação global da empresa (eixo horizontal), com número de gamas de produto (eixo vertical) e com os canais de venda (volume dos círculos) do ano 2018.

Figura 13 - Grupo estratégico



Elaboração própria; Fonte: eInforma (2020).

Analisando o gráfico podemos constatar que a AG fornece pelo menos três gamas de produtos: roupa interior, roupa de bebé, e artigos têxtil-lar. Através do gráfico podemos perceber que, apenas a empresa V apresenta o mesmo número de produtos. No que diz respeito ao volume de vendas, as empresas como a V, N, A e S, apresentam um volume de vendas superiores à AG. Relativamente às vias de comercialização, podemos assumir que, apenas a empresa V possui as mesmas vias de comercialização, sendo elas: armazém físico, loja *online* e vendedores comissionistas.

Após analisar o grupo estratégico foi possível destacar dois concorrentes diretos da AG: a empresa V e a empresa N, estes concorrentes situam-se também na zona Norte de Portugal, a empresa V, principal concorrente, apresenta uma faturação de 3 milhões, superior à AG, fornecendo as mesmas gamas de produtos, e aposta nas mesmas vias de comercialização. Por sua vez, a empresa N, ainda que não forneça a mesma gama de produtos nem tenham as mesmas vias de comercialização, têm uma faturação superior à AG. Tais comparações estão sintetizadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Comparativo da Amorim Gerações com as empresas concorrentes

Empresa	Número de gama de Produtos	Faturação	Vias de comercialização
Amorim Gerações	3+	2.1M €	3
Empresa V	3+	3M €	3
Empresa N	2	2.4M €	2

Elaboração própria; Fonte: eInforma (2020).

5.1.2.3. Poder negocial dos clientes

Debruçando e analisando sobre o poder negocial dos clientes podemos aferir o seguinte:

- A existência de inúmeros concorrentes facilita a mudança de fornecedor por parte dos clientes. A existência de produtos iguais ou semelhantes, noutros fornecedores é também um fator facilitador de mudança;
- Os clientes que pagam a pronto acabam por ter um poder negocial maior, uma vez que aumentam a liquidez da empresa onde compram, fator desejável por todas as empresas, contrariamente, os clientes que pagam a prazo, acabam por ter um poder negocial menor;
- Os clientes que compram um grande volume de mercadoria têm um grande poder negocial, contudo esses clientes, por sua vez, podem estar limitados aos fornecedores que tenham a quantidade necessária para satisfazer a procura;
- Neste setor poderá conseguir a fidelização do cliente rapidamente, caso seja apresentado um serviço profissional e produtos com uma boa relação preço e qualidade. Se por último, o consumidor final ficar satisfeito, irá procurar novamente esses mesmos produtos. Assim o retalhista será obrigado a visitar novamente a empresa grossista, que ofereceu um serviço e produtos de qualidade. Por outras palavras, os retalhistas que se encontram satisfeitos com os produtos e serviços, mantêm-se estáveis por muito tempo;
- Cada empresa apresenta uma metodologia de trabalho diferente, o que poderá ser ideal para um cliente, poderá ser pouco agradável para outro. Os clientes elegem os seus fornecedores, não só pelo preço e qualidade, mas também pela forma como trabalham e como são prestados os serviços.

O Quadro 11 sintetiza qual o impacto, positivo (+) ou negativo (-), dos fatores têm sobre a força do poder negocial dos clientes.

Quadro 11 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre do poder negocial dos clientes

Poder negocial dos clientes

<p>⊕ Os clientes conseguem facilmente mudar de fornecedor</p>
<p>⊕ Os clientes encontram os mesmos produtos, ou produtos semelhantes, noutros fornecedores</p>
<p>⊕ Os clientes que fazem pagamento a pronto têm um poder negocial maior</p>
<p>⊕ Os clientes que compram um grande volume de mercadoria têm um grande poder negocial</p>
<p>⊖ Os clientes neste setor são de fidelidade média-alta, ou seja, mantêm-se estáveis por muito tempo</p>
<p>⊖ Os clientes que fazem pagamento a prazo têm menos poder negocial</p>
<p>⊖ Cada empresa apresenta uma metodologia de trabalho diferente, o que também é tido em conta pelos clientes, transformando-se numa oportunidade para agradar</p>

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2.4. Poder negocial dos fornecedores

Debruçando e analisando sobre o poder negocial dos fornecedores podemos concluir o seguinte:

- Alguns fornecedores possuem marcas de renome, marcas essas que não são possíveis encontrar na concorrência. Tendo esta vantagem face a outros fornecedores, estes acabam por ter um maior poder negocial, na medida que o produto comercializado dificilmente é encontrado noutros locais de venda;
- O poder da grande maioria dos fornecedores acaba por ser baixo, tendo em conta que existem várias empresas a produzir artigos iguais ou equivalentes.

O Quadro 12 sintetiza qual o impacto, positivo (+) ou negativo (-), que os fatores têm sobre a força do poder negocial dos fornecedores.

Quadro 12- Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre o poder negocial dos fornecedores

Fatores:

Poder negocial dos fornecedores

- ⊕ Existem fornecedores que têm marcas com renome e qualidade, tendo assim poder negocial. Nesta situação não é possível comprar o mesmo tipo de produtos a outros fornecedores
- ⊖ Número elevado de concorrentes a vender os mesmos produtos ou produtos similares

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2.5. Ameaça de produtos substitutos

Debruçando e analisando sobre a ameaça de produtos substitutos podemos aferir o seguinte:

- Não existem produtos substitutos à roupa interior, roupa de bebé ou têxtil lar, produtos esses comercializados pela AG. Poderá ocorrer apenas a personalização e mudança estéticas dos produtos, no entanto, estes não são considerados substituíveis.
- Os produtos que suscitam mais atenção por parte das empresas dizem respeito aos produtos que necessitam revisão de preços, para manter a coerência e a relação preço e qualidade. Por outras palavras, se anteriormente um jogo de cama normal merecia a atribuição de um preço 10€, atualmente, este preço deverá ser revisto face à tendência em adquirir jogos de cama coralina (produto superior) com preço de 10.5€. Neste caso o preço do jogo de cama normal deverá ser ajustado mediante as características, qualidade implícita dos artigos.

O Quadro 13 sintetiza qual o impacto, positivo (+) ou negativo (-), que os fatores têm sobre a ameaça de produtos substitutos.

Quadro 13 - Impacto positivo (+) ou negativo (-) que determinados fatores têm sobre ameaça de produtos substitutos

Fatores:

Ameaça de produtos substitutos

- ⊖ As novidades podem ocorrer apenas na personalização dos artigos
- ⊕ Ameaça de produtos com preços mais competitivos (necessário fazer ajustes de preço)

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2.6. Consolidação e valorização das cinco forças de Porter

Seguindo a explicação fornecida por Carvalho e Filipe (2014) é possível consolidar, valorizar e sintetizar as forças de Porter. Essa explicação será apresentada de seguida e acompanhada pelo Quadro 14 ao Quadro 17.

Quadro 14 - Valorização dos fatores que influenciam a entrada de novos concorrentes

	Contribuição para a força					
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Força de novos competidores						
Governo não impõe restrições à entrada de novos concorrentes	Alta				X	Baixa
Novos concorrentes com uma diversidade maior de produtos	Baixa	X				Alta
Necessário bastante capital para iniciar atividade	Baixa	X				Alta
Necessário armazém de capacidade média	Alta	X				Baixa
Necessário grande <i>stock</i>	Alto	X				Baixa
Necessidade de capital permanente para comprar produtos	Alta	X				Baixa
Custo das deslocações do revendedores ambulantes	Alto		X			Baixo
<i>Know-how</i> no comércio e negociação	Baixa	X				Alto
Valor Global da Força	3	3	1	0	1	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A força de novos competidores é baixa, não existindo restrições por parte do governo, todavia este setor necessita de muito capital para o investimento inicial do negócio. É crucial ter *know-how* comercial e específico do setor para se vingar no mercado com grande concorrência.

Quadro 15 - Valorização dos fatores que influenciam a rivalidade entre empresas

	Contribuição para a força					
Rivalidade entre empresas		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Empresas rivais praticam preços que prejudicam o setor	Baixo				X	Alto
Número elevado de concorrentes	Baixo				X	Alto
Centros de revenda espalhados pelo país	Baixo				X	Alto
Alguns fornecedores também são concorrentes	Baixo				X	Alto
Capacidade de investir permanentemente em stock para ter preços competitivos	Alto		X			Baixo
Valor Global da Força		0	1	0	2	2

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A rivalidade entre as empresas é alta, existem vários concorrentes e muitos deles praticam preços demasiado baixos atraindo novos clientes. Os centros de revenda acabam, também, por conquistar alguns clientes pelo seu conceito diversificado, prático e acessível.

Quadro 16 - Valorização dos fatores que influenciam o poder dos clientes.

Poder negocial dos clientes		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Custo da mudança de fornecedor	Alto		X			Baixo
Produtos iguais ou semelhantes noutros fornecedores	Baixo				X	Alto
Clientes que fazem pagamento pronto	Baixo				X	Alto
Clientes com prazos de pagamento	Alto		X			Baixo
Clientes que compram grande volumes de mercadoria	Baixo				X	Alto
Cliente fidelizados	Alto			X		Baixo
Qualidade produtos vendidos e serviços prestados	Alto			X		Baixo
Valor Global da Força		0	2	2	1	2

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

O poder negocial dos clientes é médio/alto, o cliente encontra no mercado várias opções de fornecedores disponíveis, com artigos bastante idênticos ou até mesmo iguais, no entanto, o prazo de pagamento e o volume de compras, poderá ditar o seu poder negocial.

Quadro 17 - Valorização dos fatores que influenciam o poder negocial dos fornecedores

Poder negocial dos fornecedores		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Fornecedores com marcas/produtos exclusivos	Baixo			X			Alto
Número elevado de concorrentes a vender os mesmos produtos ou produtos similares	Alto	X					Baixo
Valor Global da Força		1	0	1	0	0	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

O poder negocial dos fornecedores é baixo, existem vários fornecedores que podem ser facilmente substituídos pela oferta do mercado, fazendo com que a AG tenha um alto poder negocial. Todavia, alguns fornecedores possuem marcas que apresentam escassez no mercado, o que baixa o poder negocial da AG e outras empresas com interesse nas marcas. Em certa medida o poder dos fornecedores assemelha-se, aproximadamente, ao mesmo poder que a AG tem para com os clientes. Para cada tipo/categoria de produto existem variados fornecedores, e no caso das marcas próprias da AG, existem mais que um fabricante a concorrer para o fornecimento.

Quadro 18 - Valorização dos fatores que influenciam a ameaça de produtos substitutos

Ameaça produtos substitutos		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Número de Produtos com desenhos/padrões novos	Baixo		X				Alto
Ameaça de produtos com preços mais competitivos				X			
Valor Global da Força		0	1	1	0	0	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A ameaça de produtos substitutos é baixa, até à data não existe nenhum produto substituto à roupa interior, de bebé, ou têxtil lar. Pode-se verificar uma maior personalização (desenhos/padrões) dos produtos em função das novas tendências, no entanto, não é possível identificar um produto que possa ser substituível.

5.2. Análise interna

5.2.1. Análise da Cadeia de Valor

Carvalho e Filipe (2014) no seu roteiro para a gestão estratégia menciona que devemos analisar a cadeia de valor e averiguar qual a contribuição para as forças e fraquezas da

empresa. De seguida serão apresentados um conjunto de observações e questões, incluídas no Quadro 19 ao Quadro 27, que serão respondidas com base nas evidências empíricas obtido através das entrevistas de carácter informal aos membros da empresa.

A seguir a cada quadro são apresentadas as principais observações que podemos retirar de cada etapa da cadeia de valor.

5.2.1.1. Logística de entrada

Na AG a logística de entrada passa fundamentalmente por três processos:

- Receção da mercadoria: realização de conferência e inspeção da mercadoria;
- Armazenamento da mercadoria: os produtos são colocados em prateleiras e cestos nos diferentes setores, que estão divididos pelas diferentes gamas de produtos;
- Movimentação e processos de materiais: uso de empilhadoras, carrinhos de carga e cestos.

Quadro 19 - Análise da logística de entrada

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Logística de entrada					
Em que medida os sistema de gestão de materiais e <i>stocks</i> são adequados ?		X			
Em que medida os sistemas de gestão de ordens de entrada e de receção de materiais são adequados ?		X			
Em que medida os sistemas de movimentação e de armazenagem de materiais são adequados ?			X		
Em que medida o tipo de gestão de <i>stock</i> é adequado ?		X			
Qual é a eficiência nas atividades de armazenagem dos produtos?		X			
Qual é a eficiência nas atividades dos fluxos de entrada, da receção à arrumação?			X		

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

Se analisarmos ao pormenor a cadeia de valor nesta etapa, fica evidente que existe um conjunto de fraquezas que influenciam todas as restantes etapas. Este conjunto de debilidades persistem, havendo dificuldade na correta receção de mercadoria e sistematização deste processo. Um dos motivos para gerar estas condições

desfavoráveis é o facto dos artigos não estarem devidamente organizados por parte da grande maioria dos fornecedores, a maioria das vezes, os artigos chegam às instalações com uma referência muito débil, usando habitualmente as mesmas referências para os artigos com características diferentes. A título exemplificativo, um pijama de manga curta e um pijama de manga comprida podem ter a mesma referência, apesar de terem características bem distintas.

O caso supramencionado é um caso adverso para a cadeia de valor, todavia o cenário piora quando os fornecedores não fazem a distinção entres cores/desenhos ou até mesmo distinção entre tamanhos. Por exemplo, um produto com os tamanhos S, M, L; XL; com as cores: azul, rosa, vermelho e laranja, são rececionados numa única referência (p ex. referência 100).

Esta situação decorre, essencialmente, porque a AG tem o seu leque de fornecedores constituída por pequenas empresas familiares, que não possuem conhecimento técnico e capacidade organizacional para colmatar esta falha.

Como a AG compete num mercado que para prosperar é necessário ter produtos de boa relação preço e qualidade, a empresa negocia com pequenas empresas de confeção que oferecem a melhor relação preço e qualidade, em decorrência disso essa mesma empresa de confeção muito provavelmente não tem condições organizacionais para referenciar devidamente os produtos confeccionados.

A AG tem a possibilidade de recorrer a empresas de confeção mais organizadas, que possibilitam a correta organização e referência dos produtos, contudo essas mesmas empresas já tem uma estrutura de custos mais complexa e pesada que influencia negativamente o preço de custos dos produtos. Caso estes produtos não ofereçam um conjunto de características diferenciadoras, a AG não conseguirá escoar esses produtos no mercado, não tendo, portanto, uma boa relação preço e qualidade no qual a AG se destaca no mercado.

Segundo os responsáveis da empresa, esta realidade há quinze anos atrás pouco impacto tinha na empresa, dado que havia muita procura e a empresa conseguia sempre escoar os produtos, todavia nos dias de hoje onde os clientes estão cada vez mais exigentes, a oferta é maior e a ascensão do comércio digital, obriga a empresa a tomar medidas fortes e corajosas, com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva no setor.

As medidas passam por implementar um sistema/software ERP (*enterprise resource planning*) mais flexíveis e escaláveis, implementação de portais móveis e criação do sincronismo entre site e o *software* ERP, estando algumas destas medidas em fase de

implementação. Outras medidas cruciais passam por fazer um controlo minuciosos na receção de mercadoria (controlo de qualidade), que passa pela inspeção e, se necessário, o desdobramento da referência em referências menores para catalogação de cores/padrões e/ou tamanhos. Segundo os gerentes estas medidas são fundamentais nos próximos tempos, dado que o crescimento da empresa pelos canais digitais, obriga a empresa acarretar com estas tarefas e obter um elemento diferenciador perante os concorrentes.

5.2.1.2. Operações

Na AG as operações passam fundamentalmente por cinco processos:

- *Procurement*: processo de procura de fornecedores para comprar produtos com a melhor relação preço e qualidade;
- Vendas: processamento das vendas no sistema de informação (ERP);
- Controlo Stocks: alicerçado pelo ERP, todavia é sempre necessário registo manual dos produtos por código de barras;
- Manutenção de equipamento: subcontratação de serviços especializados, como por exemplo, programadores e técnicos especializados em tecnologia de informação;
- Proteção do ambiente: reciclagem e reaproveitamento do cartão para uso comercial (reaproveitamento das caixas dos fornecedores para o envio de mercadorias para os clientes).

Quadro 20 - Análise das operações

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muitos desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Operações					
Em que medida os equipamentos são adequados?				X	
Em que medida o nível de automação é suficiente e adequado aos processos produtivos?			X		
Quais os padrões de qualidade que se conseguem de modo sustentado?			X		
Qual a eficácia dos sistema de informação associados?		X			
Qual é a eficácia dos sistema de informação associados na redução de custos.?			X		

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

Como mencionado na análise da logística de entrada, a AG está neste momento a implementar soluções digitais, que depois de implementadas e maturadas irão aumentar a eficiência operacional no âmbito das operações. As melhorias só serão sentidas pelo cliente a médio ou longo prazo.

5.2.1.3. Logística de saída

Na AG a logística de saída passa fundamentalmente por dois processos:

- Preparação das encomendas: separação (*picking*), conferência, acondicionamento dos produtos em cartões reciclados, preparação da expedição e documentação legal para expedição;
- Distribuição e envio dos produtos: transporte próprio e serviços subcontratados.

Quadro 21 - Análise da logística de saída

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muitos desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Logística de saída					
Qual o nível de serviço na preparação e envio de mercadorias ?				X	
Em que medidas os sistemas de localização, movimentação e armazenagem de produtos acabados são adequados ?				X	
Em que medida o processo de <i>picking</i> são os mais adequados?			X		
Qual a eficiência da actividade de <i>picking</i> ?		X			

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

Nesta etapa a AG tem processos que são favoráveis, nomeadamente ao nível da preparação do envio, forma de movimentação de pessoas e produtos. Todavia, a AG começa a entrar num campo desfavorável quando abordamos o processo de *picking*, visto que este processo ainda não está devidamente sistematizado e informatizado. Uma das razões para isso vem do facto de muitos artigos não estarem devidamente desdobrados e organizados, isto é, o sistema informático sabe que existe o stock de um determinado produto, mas não sabe qual a cor ou qual o tamanho de que se trata. Esta dificuldade surge porque os fornecedores entregam a mercadoria com uma única referência que não distingue as cores nem tamanhos (explicado na logística de entrada). Com esta condicionante o processo de *picking* é mais demorado e ineficiente, pois o operador precisa da confirmação visual para saber se um determinado produto com uma determinada cor e tamanho existe em stock. Como é óbvio isto afetará negativamente toda a cadeia de valor.

5.2.1.4. Marketing e vendas

Na AG o marketing e vendas passam fundamentalmente por quatro processos:

- Publicidade: redes sociais, visitas a potenciais clientes,
- Força de vendas: um comissionista externo e dois comissionistas/comerciais internos;

- Definição de preços: ajustado em função da concorrência, pela qualidade implícita no produto e pelo preço de custo;
- Acompanhamento da concorrência: por informação obtida pelos clientes, fornecedores e pelos sites/redes sociais dos concorrentes.

Quadro 22 - Análise do marketing e vendas.

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Marketing e vendas					
Como se faz o trabalho de construção de reputação das marcas e das empresas?				X	
Qual o valor dos índices de notoriedade da marca?				X	
Como se constrói a fidelização dos clientes ?			X		
Quais os níveis de fidelização atingidos ?	---	---	---	---	---
Quais os níveis de satisfação dos clientes que se conseguem de modo sustentado ?	---	---	---	---	---
Qual a eficácia na pesquisa de mercados?	---	---	---	---	---
Qual a eficácia das campanhas e promoções?				X	
Qual o grau de inovação na publicidade e restantes comunicação?				X	
Quais os sistema de relacionamento com o cliente?			X		
Qual o grau de inovação no relacionamento com o cliente?			X		
Qual a eficácia das equipas de forças de vendas			X		
Verificam-se aumentos de quota de mercados nos segmentos em que actua?				X	
Qual a eficácia da entrada de novos clientes e novos segmentos de mercado?				X	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A AG tem tido ao longo dos últimos anos focado muito na divulgação da empresa e das marcas que possui, usando as redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Google Business*, para otimizar este aspeto dispõem de *software* de automação de Marketing, que permite gerar constantes *leads* que entram para um funil de vendas. Estas mesmas ferramentas são usadas de forma regular para publicidade, campanhas, promoções e para as restantes comunicações.

A forma como se constrói a fidelização de cliente não está devidamente formalizada, contudo os responsáveis da AG, sabem que se entregarem aos clientes um serviço próximo, eficiente, rápido, com ausência de enganos e com produtos com boa relação qualidade e preço facilitará a fidelização dos clientes. Apesar disso consideramos que a empresa deve ter as estratégias de fidelização devidamente formalizadas e fazer os devidos ajustes ao longo do tempo.

No Quadro 22 existem células que estão colocados com um travessão, porque, apesar da empresa ter dados sobre essas temáticas, estes mesmos dados têm que ser devidamente tratados pela empresa para chegarem a uma avaliação realista e válida.

O relacionamento de cliente é feito de forma informal e com poucos registos históricos, ou seja, durante a comunicação com o cliente existem poucas informações disponíveis relativamente à relação que o cliente tem com a empresa (por ex.: gama que produto que o cliente geralmente compra, peculiaridade dos clientes, entre outros dados). Na maior parte das vezes o colaborador relaciona-se com os clientes sabendo o comportamento e peculiaridade de cada um, sendo por isso um processo informal, subjetivo e sujeito a falhas. A empresa acrescentava mais valor nestes quesitos se tivesse um CRM (*customer relationship management*) integrado, para isso, os gestores têm de avaliar o custo / benefício de tal medida.

A força de vendas é constituída por três comissionistas/comerciais, contudo trata-se de um número ainda reduzido face à abrangência territorial que a empresa quer abranger. Devido às peculiaridades da logística de entrada, limita a capacidade de venda dos comissionistas, uma vez que eles têm um acesso condicionado à informação do *stock* dentro do armazém, contudo apesar disto as vendas comissionistas correspondem a 25% da faturação da empresa.

Esta empresa tem apostado nos últimos quatro anos em novos clientes dentro de território nacional, tratam-se fundamentalmente de pequenos lojistas que fazem encomendas de pequenos valores, muitas vezes num ano. Assim, a empresa está cada vez menos dependente dos grandes clientes que fazem um grande volume de compras e o onde o poder negocial da AG é muito limitado.

5.2.1.5. Serviço ao cliente

Na AG o serviço ao cliente passa fundamentalmente por dois processos:

- Aconselhamento a cliente: preparação de catálogos, apoio telefónico e *online* aos clientes;
- Fornecimento de fotografias aos clientes para divulgação dos produtos.

Quadro 23 - Análise dos serviços ao cliente

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Serviço ao cliente					
Como são os meios para obter <i>inputs</i> dos clientes para melhorias dos produtos e serviços?			X		
Qual o sistema de resposta a reclamações de clientes?				X	
Qual é a eficiência do sistema de resposta a reclamação de clientes?			X		
As políticas de garantias são adequadas ?				X	
Qual o nível de formação dos empregados para prestar informação ao cliente?				X	
Qual a qualidade de informação prestada aos clientes?				X	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A AG esporadicamente envia um inquérito para os clientes para avaliação e obtenção de sugestões dos pontos a melhorar no processo de compra, porém as respostas são escassas. Neste momento, os gestores estão a ponderar o envio esporádico de inquéritos de satisfação e, depois de concluído, o cliente beneficiará de um desconto na próxima compra, isto com o objetivo de aumentar o número de respostas obtidas, aumentando a fidelização dos clientes e ao mesmo tempo conseguem apurar o grau de satisfação dos clientes.

5.2.1.6. Infraestrutura

Na AG as infraestruturas são fundamentalmente constituídas por:

- Armazém: instalações para venda, armazenamento produtos, equipamentos e consumíveis;
- Viaturas: carros para colaboradores (dois veículos) e para o transporte de produtos (três veículos).

Quadro 24 - Análise da infraestrutura

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muitos desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Infraestrutura					
Qual é a capacidade para identificar as oportunidades de mercado para novos produtos/serviços?				X	
Qual é a capacidade para identificar ameaças?				X	
Qual é a capacidade de gestão estratégica para atingir os objetivos da empresa?		X			
Qual é a capacidade de coordenação e integração de todas as atividades de cadeia de valor?		X			
Qual é a capacidade para obter financiamento de baixo custo para investimentos ?					X
Qual é eficiência dos sistemas de informação para apoiar as decisões estratégicas e operacionais ?			X		

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

Os sócios da empresa estão em constante monitoramento na maioria das vezes de forma informal, para identificar quais as oportunidades que podem ser aproveitadas no setor. Da mesma forma, estão atentos às ameaças que possam surgir, para depois executar medidas para minorar o impacto.

Regularmente os sócios visitam feiras de referência internacional para conhecer novas tendências e encontrar novas oportunidades de negócio. Se for possível aproveitar essas oportunidades em tempo útil e de forma competente, a empresa irá aproveitar.

Apesar da empresa saber o que quer estrategicamente, não tem debruçado de forma formal e periódica sobre a matéria, ou seja, os responsáveis da empresa não fazem de forma disciplinar e metódica o processo de gestão estratégica, nesse sentido, a

empresa pode desviar momentaneamente do caminho que quer seguir. Segundo Russo (2015), este tipo de comportamento é típico das PME que limita a empresa a seguir eficientemente a sua estratégia.

Dentro da empresa existe capacidade de coordenação de toda a cadeia de valor, no entanto, pontualmente, existem falhas de comunicação em alguns setores da cadeia que poderá influenciar negativamente a experiência do cliente.

A empresa está bem capitalizada nesse sentido, caso tenha necessidade de financiamento conseguirá obter por um baixo custo.

Os sistemas de informação ainda têm pontos a melhorar, atualmente estes sistemas conseguem informação importante a nível operacional, a nível estratégico o cenário já é não tão positivo, dado que os sistemas de informação facultam poucos indicadores estratégicos. Os sócios estão a trabalhar para ter um sistema de informação que possam dar mais informações tanto a nível operacional como a nível estratégico.

5.2.1.7. Gestão de recursos humanos

Na AG a gestão de recursos humanos passa fundamentalmente por quatro processos:

- Seleção e recrutamento: realizado por empresas subcontratadas especialista em recursos humanos;
- Gestão pessoal: gestão de conflitos, coordenação dos colaboradores e gestão de equipas por setores da empresa;
- Bonificação: prémios anuais em função dos resultados das vendas anuais;
- Formação: feita anualmente, 35 horas anuais.

Quadro 25 - Análise da gestão de recursos humanos

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Gestão de recursos humanos					
Qual o nível de eficácia nos processos de recrutamento ?			X		
Qual o nível de eficácia nos processos de formação dos colaboradores ?		X			
Qual a qualidade dos sistema de recompensas e o seu grau de ajustamento ?			X		
Como é avaliado o ambiente no trabalho ?	—	—	—	—	—
Quais são os sistema de avaliação da satisfação dos colaboradores?	—	—	—	—	—
Quais os níveis de absentismo ?					X
Quais os níveis de rotação do pessoal ?					X

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

O processo de recrutamento é feito de forma pontual, por vezes, com recurso a empresas especializadas em recrutamento.

A formação em certos colaboradores é insuficiente, devido à carga de trabalho e à conciliação da vida familiar dos colaboradores, por vezes a empresa consegue dar formação a uns colaboradores e outros não conseguem estar presentes. Consequentemente, a empresa é obrigada a ajustar e reduzir as horas de formação para coadunar com o horário de trabalho e com a vida familiar dos colaboradores.

Os sistemas de recompensas são atribuídos durante o ano, seguindo por vezes métricas e objetivos por departamento. Aqui a empresa pode tornar as métricas mais transparentes e sucintas para todos os colaboradores.

Como está graficamente representando no Quadro 25 pelos travessões, a empresa não tem implementado ferramentas para avaliação do ambiente de trabalho e da satisfação dos colaboradores, sendo impossível fazer uma avaliação realistas. Por sua vez, a empresa tem níveis de absentismo e rotação de pessoal muito reduzidos.

5.2.1.8. Desenvolvimento tecnológico

Na AG o desenvolvimento tecnológico passa fundamentalmente por dois processos:

- Gestão e manutenção de conteúdo *online*: inserção e atualização de conteúdos/produtos, manutenção de servidores e constante melhoramento do portal *Web Service*.
- Acompanhamento e desenvolvimento de produtos: pontualmente a empresa faz parcerias com fornecedores de produtos para desenvolvimento de artes gráficas para novos produtos.

Quadro 26 - Análise do desenvolvimento da tecnologia

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Desenvolvimento da tecnologia					
Qual o nível de desenvolvimento de novos produtos e serviços ?			X		
Em que medida a cultura e o ambiente de trabalho contribuem para motivar e incentivar a criatividade e a inovação ?				X	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

Sendo a AG uma empresa de venda a grosso, é pouco frequente o desenvolvimento de novos produtos, contudo pode melhorar e desenvolver melhores serviços. Certos departamentos da empresa são fortemente alicerçados pela motivação, criatividade e inovação, principalmente por departamentos que lidam com a vertente digital da empresa.

5.2.1.9. Aprovisionamento

Na AG o aprovisionamento passa fundamentalmente por dois processos:

- Aquisição de mercadorias: aquisição feita com base na gama de produtos a manter em armazém, na sazonalidade de produto e oportunidades de negócios pontuais.
- Aquisição e manutenção de equipamento e consumíveis: empilhadores e consumíveis (material de logística de desgaste rápido e de escritório).

Quadro 27 - Análise do aprovisionamento

Análise da cadeia de valor	Contribuição para as forças e fraquezas				
	Muito desfavorável	Desfavorável	Neutra	Favorável	Muito favorável
Aprovisionamento					
Qual o sistema de identificação de fornecedores alternativos ?			X		
Como é o nível do aprovisionamentos em termos de prazo, custo e qualidade ?			X		
Quais são os critérios de qualificação de novos fornecedores ?			X		
Quais são os critérios de adjudicação de encomendas a fornecedores ?			X		
Estabeleceram-se boas relações de longo prazo com fornecedores fiáveis ?				X	

Elaboração própria; Fonte: Carvalho e Filipe (2014).

A identificação de fornecedores alternativos acontece de forma pouco regular, só acontece quando algum fornecedor deixa de fornecer artigos pouco competitivos, a nível de preço e de qualidade. O critério para seleção de um novo fornecedor é o preço de custo e qualidade implícita nos produtos apresentados.

Por norma, depois das primeiras parcerias comerciais entre os fornecedores e se houver de forma continuada preços competitivos e qualidade dos produtos, esta relação mantém ao longo de muitos anos.

5.2.2. Breve análise económica financeira da empresa

Nesta seção do trabalho será apresentado um conjunto de quadros que de forma sucinta apresentará os principais valores e rácios da atividade económica e financeira da empresa Amorim Gerações, Lda.

Como pode ser observado no Quadro 28 a empresa no ano 2018 teve um aumento das vendas e prestações de serviço de 6.54% comparativamente ao ano 2017. Em contraste o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) e os resultados líquidos sofreram uma redução de 52,31% e de 70.85% respetivamente. Se comparada com a média de todas as empresas do setor a empresa tem um desempenho superior a todos os níveis.

Quadro 28 - Valores do negócio da Amorim Gerações

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Valores do negócio			
Vendas e prestação de serviços	2 021 604,49€	2 153 905,48€	200 506,31€
EBITDA	90 710,68€	43 694,66€	26 581,14€
Resultados Líquidos	54 982,25€	16 028,05€	13 132,97€

Elaboração própria; Fonte: *elnorma* (2020).

No Quadro 29 está presente o valor do ativo e do passivo da empresa que nos permitem calcular a autonomia financeira e solvabilidade da empresa. Relativamente à autonomia financeira podemos concluir que os valores acima dos 50% são considerados muito bons e por esse motivo a empresa tem pouca exposição aos capitais alheios e assim tem menor risco de insolvência a prazo.

O rácio de solvabilidade da empresa mostra que a empresa tem capacidade em pagar as suas obrigações totais a longo, médio e curto prazo. A subida do ano 2017 para 2018 deste rácio reforça o estado solvente que a empresa se encontra, pois quanto maior este valor mais solvente a empresa se torna.

Todos os valores da empresa presentes no Quadro 29 mostram que nestes quesitos a empresa tem uma estrutura financeira acima da média do setor.

Quadro 29 - Informação da situação financeira da empresa

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Situação financeira da empresa			
Ativo total	1 879 589,14€	1 897 108,51€	257 667,22€
Passivo	938 042,43€	939 533,74€	136 778,99€
Capital próprio	941 546,71€	957 574,76€	120 888,24€
Autonomia Financeira	50,09%	50,48%	46,92%
Solvabilidade	100.37%	101.92%	88.38%

Elaboração própria; Fonte: *elnorma* (2020).

No Quadro 30 é possível averiguar através do rácio da liquidez geral que o ativo cobre todo passivo da empresa, no que diz respeito à liquidez reduzida os números revelam

que a empresa é capaz de liquidar o passivo corrente com os meios financeiros líquidos e os créditos de curto prazo.

O rácio da liquidez imediata permite concluir que o passivo corrente não consegue ser liquidado com os meios financeiros líquidos. Este rácio poderá refletir a natureza do negócio em questão, ou seja, este negócio requer que o capital líquido seja constantemente investido em *stocks*.

Quadro 30 - Informação da liquidez da empresa

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Rácios de Liquidez			
Liquidez Geral	2.01	2.03	1.96
Liquidez Reduzida	0.97	1.01	1.71
Liquidez Imediata	0.15	0.14	0.54
Fundo de Maneio	917 565,93€	937 921,11€	76 065,65€

Elaboração própria; Fonte: *elinforma* (2020).

No Quadro 31 é possível concluir que rentabilidade da empresa diminuiu no ano 2018, mostrando-se aquém da média todas as empresas do setor. O rácio da rentabilidade do ativo mostra que o rácio líquido renumera apenas 0,85% do ativo da empresa, por sua vez a rentabilidade líquida das vendas é de apenas 0,75%, provando que a empresa obtém pouca rentabilidade com as vendas de produtos ou serviços. No mesmo sentido o rácio de rentabilidade do capital próprio demonstra que os resultados líquidos da empresa estão a renumerar os capitais dos sócios em apenas 1,67%, apresentando que todos os rácios de liquidez estão abaixo da média de todas as empresas do setor.

Quadro 31 - Informação da rentabilidade económica e financeira da empresa

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Rendibilidade da empresa			
Rentabilidade liquido do ativo (ROI)	2,29%	0,85%	5,81%
Rendibilidade liquidas das vendas	2,72%	0,74%	6,55%
Rentabilidade do capital próprio	5.84%	1.67%	10.86%

Elaboração própria; Fonte: *eInforma* (2020).

No Quadro 32 é possível analisar que o índice de rotação de inventário tem vindo a melhorar ligeiramente do ano 2017 para 2018, no entanto o grau de eficiência que a empresa consegue efetuar a gestão de inventários é reduzida comparativamente à média do setor.

No mesmo quadro é possível concluir que a empresa tem prazos de pagamento e recebimento maiores que média no setor, contudo, a empresa tem um desequilíbrio da tesouraria da empresa, sendo o ciclo de caixa negativo. Por outras palavras podemos mencionar que a empresa recebe o dinheiro dos seus clientes mais cedo, do que os pagamentos realizados aos fornecedores, contudo a rotação de inventário é reduzida, prejudicando o equilíbrio da tesouraria.

O rácio da rotação de ativo mostra que a empresa tem aumentado a eficiência da forma como tem utilizado os seus ativos, neste rácio a empresa supera a média de todas as empresas do setor.

Quadro 32 - Rácios de funcionamento da empresa

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Rácios de funcionamento			
Rotação de inventário	2.15	2.32	8.36
Prazo médio pagamento de recebimento	131,14 dias	127,81 dias	105.60 dias
Prazo médio pagamento de pagamento	186,88 dias	165,58 dias	119,98 dias
Rotação do ativo	107.56%	113.54%	77.82%

Elaboração própria; Fonte: *eInforma* (2020).

No Quadro 33 estão presentes dois rácios que são pertinentes para a empresa AG, analisando os números é possível destacar que a empresa tem vindo a perder eficiência a nível dos recursos humanos, dado que os resultados da empresa por cada empregado tem vindo a descer e os gastos com os empregados tem vindo a subir.

Apesar dessa tendência os valores demonstram que a empresa é mais eficiente comparativamente com as empresas do mesmo setor.

Quadro 33 - Outros rácios da empresa

	2017	2018	Média de todas empresas do setor 2018
Outros rácios da empresa			
Vendas e Serviços prestados por empregado	168 467,04€	153 850,39€	81 970,73€
Resultado líquido do período por empregado	4581,85€	1144,86€	5369,01€
Gastos com pessoal / Vendas e serviços prestados	10,98€	11,25€	23,61€
Gasto médio por empregado	17 304,19€	18 500,43€	19 344,78€

Elaboração própria; Fonte: *eInforma* (2020).

5.3. Análise SWOT

No âmbito deste estudo de caso será apresentado uma análise SWOT da empresa, esta análise resume de uma forma clara e sucinta a maioria das relações que podemos retirar a partir da análise do meio envolvente e na análise interna à empresa apresentada anteriormente. Serão também apresentadas outras conclusões que foram obtidas por evidência empírica durante as entrevistas.

Para tornar a análise SWOT mais compreensível e indo em função do trabalho de projeto que se destina, cada seção desta análise é dividida pelas quatro perspetivas fundamentais do BSC.

Quadro 34 - Análise SWOT da Amorim Gerações – Parte 1

Fatores Internos		
Perpetuas	Forças	Fraquezas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com liquidez • Empresa com solidez financeira • Empresa com fundo de manuseio considerável • Equilíbrio da tesouraria (recebimentos e pagamentos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre os investimentos reduzido. • Prazos de recebimentos alongados
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de produtos • Produtos com boa relação preço e qualidade • Experiência no mercado • Apresenta boas condições de pagamento para os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de cliente internacionais • Dependência elevada de alguns clientes
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente empresarial familiar • Estúdio para catalogação dos produtos em fotografia • Baixa rotação de pessoal • Qualidade do atendimento presencial ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca segregação de funções • Deficiente controle de stock • Carência de comunicação em diferentes setores (durante picos de negócio) • Ineficiência de sistema de informação (mudanças em curso) • Reduzida força de vendas • Um único ponto de venda • Gama de artigos muito dependente da sazonalidade • Eficiência dos recursos humanos tem diminuído no último ano • Sem sistema de medição de grau de satisfação dos colaboradores
Aprendizagem e inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira empresa a ter um site para retailista da área têxtil funcional • Experiência / Know-how dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na organização dos produtos para catalogação interna dos mesmos. • Carência de formação de alguns colaboradores da empresa. • Sistema de classificação de cliente deficiente

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 35 - Análise SWOT da Amorim Gerações – Parte 2

Fatores Externos		
Perpetivas	Oportunidades	Ameaças
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios financeiros subsidiados pela União Europeia no âmbito da inovação e digitalização das empresas, como também apoios para soluções amigas do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura nacional e internacional pode afetar financeiramente a empresa (p ex. Covid-19, Brexit)
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mais pessoas/retalhistas com negócios <i>online</i>, a AG pode ser um parceiro importante para os retalhistas que apostem em lojas <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas das empresas concorrentes • Apostas na digitalização das empresas concorrentes • Centros grossistas • Mercado paralelo • Produtos mais competitivos vindos da Ásia • Efeitos da pandemia Covid-19
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores e mais acessíveis <i>softwares</i> de gestão • Apoios subsidiados para a inovação e produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Apostas dos concorrentes na venda <i>online</i> • Apostas dos fornecedores na venda <i>online</i> diretamente aos consumidores finais (fim da intermediação) • Fornecedoros pouco organizados
Aprendizagem e inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da forma de comprar dos clientes retalhistas (aumento da procura de plataformas <i>online</i> para fazer as compras) • Recurso a formação financiada • Programa Move PME • Formações mais acessíveis em regime e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes também têm acesso aos apoios para a digitalização e inovação. Se escolherem soluções robustas podem ser uma ameaça para a empresa. • Empresas fornecedoras desorganizadas que podem prejudicar a organização e catalogação interna dos produtos.

Fonte: Elaboração própria.

5.4. Apresentação declaração de Visão

Segundo as palavras dos sócios, a declaração de Visão da AG é a seguinte:

“Aspiramos ser uma referência internacional no mercado a grossista de artigos têxteis. Criando e mantendo parcerias duradouras em todo o mundo.”

5.5. Apresentação declaração de Missão

Segundo as palavras dos sócios, a declaração de Missão da AG é a seguinte:

“Capacidade de oferecer os melhores produtos têxteis aos retalhistas, tendo sempre em conta as peculiaridades e exigência dos nossos clientes, sempre com o foco em sermos o principal parceiro de negócios, para que juntos possamos ter sucesso. Fornecemos um conjunto de soluções que torna o processo de compras inovador, distinto, célere, cómodo, intuitivo e eficaz. Com várias décadas de experiência e com uma equipa de profissionais apaixonados permitem criar relações fortes e duradoras com todos os nossos parceiros de negócios, sempre com práticas comerciais pautadas pela transparência, honestidade e profissionalismo.”

5.6. Apresentação dos Valores organizacionais

Segundo as palavras dos sócios, os valores organizacionais da AG são os seguintes:

- “Foco nos clientes: a AG estabelece um elo forte com os clientes, escutando as suas dificuldades e tentando encontrar soluções em conjunto”;
- “Capacidade de trabalho: todos os colaboradores trabalham em equipa para conseguir sempre satisfazer os clientes”;
- “Humildade: a AG trata os seus clientes e parceiros sempre de uma forma profissional e humilde”;
- “Honestidade e confiança: a capacidade de trabalho, humildade e o respeito pelas práticas comerciais levam com que a equipa da Amorim Gerações e os seus clientes estabeleçam uma forte relação de confiança ao longo do tempo”;
- “Sustentabilidade: o sucesso da empresa é conseguido pelo crescimento e manutenção de relações comerciais fortes com os clientes de forma sustentável”;
- “Aprendizagem: todos os membros da equipa da AG têm a capacidade de ouvir uns aos outros, auto avaliar os métodos de trabalho, estar aberto a novas perspetivas. Toda a equipa é capaz de melhorar processos para apresentar melhores serviços e produtos aos clientes”;

- “União: todos os membros da equipa da AG estabelecem uma forte relação uns com os outros. Procuramos estabelecer relações profissionais saudáveis com toda a equipa”;
- “Exigência e profissionalismo: os colaboradores são exigentes uns com os outros para que o trabalho de todos seja melhorado de forma constante, e assim conseguir um futuro melhor que o presente”;
- “Eficiência e frugalidade: nos últimos anos a AG tem analisado e detetado certas ineficiências nos processos internos para posteriormente serem devidamente retificados, com isso podem otimizar a eficiência operacional, maximizando assim o seu retorno, evitando desperdício e extravagâncias”;
- “Sustentabilidade ambiental: valorização e divulgação de produtos que são ambientalmente mais sustentáveis. Reaproveitamos consumíveis e reduzindo o desperdício nos processos operacionais”;

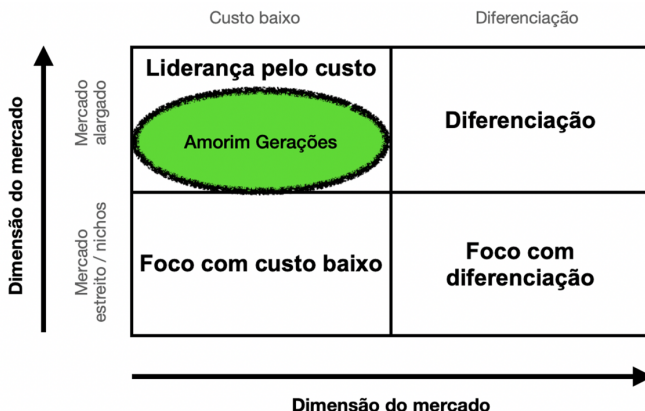
5.7. Estratégia seguida pela Amorim Gerações

5.7.1. Estratégias genéricas de Porter

A AG é uma empresa que apresenta gamas de produtos diversificados, para todos os géneros e idades (bebé, criança, mulher e homem), a empresa desde sempre focou o seu negócio em gamas de produtos necessários/básicos, apresentando produtos de primeiro preço, produtos com uma excelente relação preço e qualidade, e um ou outro tipo de produto mais diferenciado. Os produtos de primeiro preço e os produtos com a boa relação preço e qualidade são os produtos que constituem a grande parte das vendas da AG.

Em seguimento disto, a AG é um negócio com foco no baixo custo, tal como está representado na Figura 14. Portanto, a empresa deve focar a sua estratégia para ter o custo mais baixo do setor, tentando assim ser líder pelo custo.

Figura 14 - Estratégia genérica da Amorim Gerações



Elaboração própria; Fonte: Porter (1998) e Carvalho e Filipe (2014).

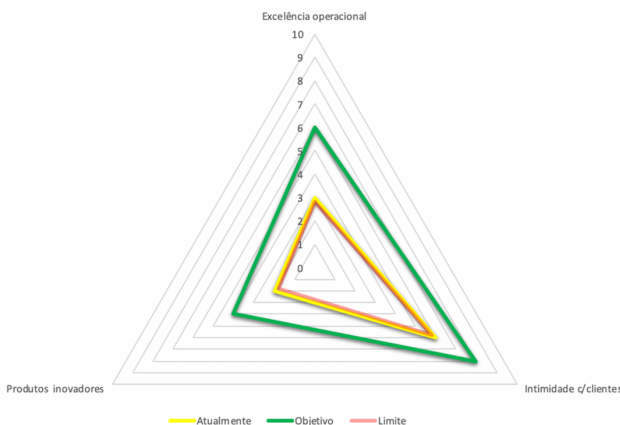
Esta estratégia seguida pela AG requer disciplina, organização e uma gestão exigente. Para a obtenção de vantagem competitiva numa estratégia de liderança pelo custo, a empresa deve tomar e reforçar os seguintes comportamentos (Porter, 1998; Carvalho e Filipe, 2014):

- A empresa deve operar com uma cultura empresarial com foco contínuo na redução de custos, custos esses de preferência mais baixos do que os concorrentes;
- A empresa deve ter um esforço contínuo para fazer constantes avaliações corporativas (*benchmarking*), acompanhamento da evolução dos concorrentes e identificação de melhores práticas do setor, no que concerne à gestão de custos;
- A empresa deve avaliar a redução de custos nos processos da cadeia de valor ano após ano, ou seja, é necessário fazer constantemente uma análise na cadeia de valor da empresa, para averiguar se é possível rentabilizar processos ou até mesmo reestruturar a empresa caso melhore a gestão de custos;
- A empresa deve seguir uma política aguerrida, no que diz respeito a investimentos em recursos e/ou inovações que possibilitem significativa redução de custos;
- A empresa ao enveredar por uma estratégia de baixo custo, nunca deve abdicar da qualidade, fiabilidade, conformidade, durabilidade e na responsabilidade social da empresa.

5.7.2. Visão de Treacy e Wiersema

Para efeitos explicativos encontra-se, imediatamente a seguir, um gráfico de tipo radar que apresenta a opção estratégica que a empresa tem tomado, seguindo a visão de Treacy e Wiersema. Na Figura 15 estão presentes os diferentes valores abordados pelos autores, numa escala de zero a dez, onde zero corresponde à ausência de valor e dez corresponde presença de valor no seu máximo potencial.

Figura 15 - Valorização das disciplinas de Treacy e Wiersema



Elaboração própria; Fonte: Wiersema e Treacy (1997).

Na observação deste gráfico rapidamente tiramos as seguintes conclusões sobre a estratégia seguida pela AG:

- Esta empresa ainda tem uma excelência operacional medíocre, muitas das razões explicadas com mais detalhe na cadeia de valor, por este motivo foi consideramos um valor de três em uma escala de dez;
- A AG cria laços fortes com os seus clientes, podemos considerar um valor de proximidade com os clientes atuais de seis de uma escala que vai até dez;
- A AG comercializa produtos de diferentes gamas, por isso compra a fornecedores os produtos que têm mais interesse dos consumidores numa determinada época do ano, não havendo qualquer inovação significativa do produto digna de registo ao longo dos anos. Todavia a forma como faz chegar a informação sobre os novos produtos disponíveis é diferenciadora comparativamente aos restantes concorrentes, por conseguinte, consideramos um valor de dois numa escala de dez.

- Consideramos que estas áreas de valores nunca devem baixar em relação aos valores atuais. No gráfico este limite encontra-se destacado a vermelho

Seguindo as regras de Treacy e Wiersema (1993) é possível que nos próximos anos, alicerçado pelo BSC, a AG eleve a sua performance com foco na relação com os clientes e, assim chegar a um nível muito alto (linha a verde na Figura 15).

A excelência operacional é uma área que a empresa não deve descurar, dado que esta empresa procura dar ao cliente produtos com excelente relação preço e qualidade. Para alcançar esta relação ideal a empresa deve sempre comprar bem e deve ter a capacidade de minimizar os custos de processos supérfluos, consequentemente esta empresa pode atingir um nível de seis de uma escala de dez nos próximos anos (linha a verde na Figura 15).

Na liderança do produto a AG não têm muita margem de crescimento, contudo pode usar o poder negocial que tem com os fornecedores para criar produtos diferentes dos atuais, nesse sentido a empresa pode atingir um nível superior ao atual (linha a verde na Figura 15).

Em suma, o foco desta empresa deve ser primeiramente e de forma incisiva a consolidação dos laços com os clientes e assim criar um ambiente de confiança, devendo melhorar todos os processos para redução de custos para proporcionar ao cliente um produto com uma excelente relação preço e qualidade e, por último e de forma mais ligeira, exercer o poder negocial sobre os fornecedores para criação de produtos diferenciados perante aqueles presentes no mercado. Estas ilações serão tidas em conta durante a elaboração do BSC.

5.8.Fatores críticos de sucesso

Neste seção serão apresentados FCS, no Quadro 36 ao Quadro 39, ou seja, um conjunto de fatores determinantes para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa, ligando este conceito com o BSC é necessário saber o que toda a empresa deve fazer bem em cada uma da perspectiva e assim será possível atingir os objetivos estratégicos. Nesse sentido será apresentado os FCS de cada perspectiva.

Quadro 36 - Fatores críticos de sucesso na perspectiva financeira

Perspetiva financeira	Fatores críticos de sucesso
	<ul style="list-style-type: none"> • Margem comercial dos produtos • Prazo médio de pagamento

- Prazo médio de recebimento
- Baixos custos

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 37 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva do mercado.

Fatores críticos de sucesso:

**Perspetiva do
mercado**

- Relacionamento próximo com os clientes
- Produtos boa relação qualidade e preço
- Experiência e conhecimentos no mercado de revenda
- Fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 38 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva dos processos internos

Fatores críticos de sucesso:

**Perspetiva dos
processos
internos**

- Comunicação empática com os clientes
- Eficiente controlo de *stocks*
- Eficiência na utilização dos recursos
- Rapidez e eficácia de todo o processo de compra

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 39 - Fatores críticos de sucesso na perspetiva da inovação e aprendizagem

Fatores críticos de sucesso:

**Perspetiva da
aprendizagem e
inovação**

- Qualidade dos recursos humanos
- Motivação e empenho dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

5.9. KPIs e as metas da empresa

Os KPIs como explicado anteriormente é uma forma da empresa saber se atividade comercial está a seguir de acordo com os objetivos estratégicos, sendo assim é possível medir o nível de cumprimento das metas definidas pela empresa.

Russo (2015), destaca que os indicadores devem refletir metas ambiciosas, no entanto, devem ser concretizáveis e realistas, de forma a empresa atinja os seus objetivos estratégicos, o mesmo autor explica que o BSC numa PME deve ser simples, sem muitos KPIs para serem medidos.

Depois de ser feita uma análise interna e do meio envolvente à empresa, e a identificação dos principais FCS do negócio é possível apresentar uma sugestão de um quadro estratégico para implementação do BSC.

Nesse sentido, será apresentado o Quadro 40 ao Quadro 43, nos quais estão presentes as quatro perspetivas do BSC, os KPIs a serem medidas, as metas a serem atingidas e as iniciativas que devem ser desenvolvidas pela empresa para um determinado período de tempo.

Quadro 40 - Objetivos e metas na perspectiva financeira

Balanced Scorecard Amorim Gereções, Lda				
Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financeira	Aumentar o volume de negócios	Volume Faturação Anual	> 2,4 milhões de euros	<ul style="list-style-type: none"> • Vender mais aos atuais clientes • Angariar novos clientes (nacionais e estrangeiros) • Aumentar o número de comissionistas • Identificar novas oportunidades de negócio
		Prazo médio de recebimento	< 85 dias	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de notificação automática, para enviar notificações quando os prazos de vencimento dos clientes são ultrapassados • Penalizar as comissões dos comissionistas quando os clientes da carteira excedem os prazos de vencimento
	Melhorar a sustentabilidade financeira	Prazo médio de pagamento	< 100 dias	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer pagamentos mais atempados, a empresa deve melhorar este indicador só se conseguir diminuir de forma eficiente o prazo médio de recebimento, caso contrário poderá haver desequilíbrios na tesouraria. • A empresa ao reduzir o prazo médio de pagamento, ganha maior poder negocial, logo poderá comprar produtos ao melhor preço
		Rentabilidade líquida das vendas	> 5 %	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a estrutura de custos da empresa • Automatizar o máximo de tarefas possíveis, reduzindo as tarefas desempenhadas pelos recursos humanos • Equacionar a extinção de postos de trabalho em prol de tarefas automatizadas. • Desenvolver produtos diferenciados juntamente com os fornecedores, fazendo uso das marcas próprias • Usar o poder negocial perante os fornecedores para comprar melhor • Evitar usar os intermediários na cadeia de abastecimento
Racionalizar os custos		Custos fixos	< 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir de custos dos recursos humanos • Optar por empresas <i>outsourcing</i>
		Custos variáveis	< 3%	<ul style="list-style-type: none"> • Renegociar os contratos com os prestadores de serviços • Adotar tecnologias (<i>software e hardware</i>) com preços mais competitivos

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 41 - Objetivos e metas na perspectiva do mercado

Balanced Scorecard Amorim Gerações, Ltda				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Mercado	Melhorar o grau de satisfação dos clientes	Número de reclamações mensais	< 3 reclamações	<ul style="list-style-type: none"> Registrar as reclamações dos clientes de forma sistemática e analisar em que ponto da cadeia de valor a empresa pode melhorar, para apresentar melhores produtos/serviços aos clientes
	Fidelizar clientes atuais	Índice de satisfação dos clientes (escala de 0 a 10)	> 7	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inquéritos regulares para averiguar o grau de satisfação dos clientes e identificar quais as medidas tomar, com intuito de tornar a experiência de compra mais enriquecedora Divulgar de forma mais eficiente as novidades de produtos e serviços aos clientes Contatar de forma regular com os clientes (estimular a relação de proximidade com os clientes) Equacionar a implementação de um CRM
	Aumentar carteira de clientes	Aumentar número de clientes	> 10/mês	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar a empresa e produtos nos canais digitais, podendo ser usado publicidade paga Fazer uso de bases de dados <i>online</i> para identificar potenciais clientes e assim gerar <i>leads</i>, para entrar no funil de vendas Aumentar número de comissionistas Incentivar visitas de potenciais clientes às instalações da empresa

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 42- Objetivos e metas na perspectiva dos processos internos

Balanced Scorecard Amorim Gerações, Lda				
Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Processos Internos	Adotar o BSC como referencial da gestão da empresa	Número de horas de formação/dedicação ao BSC	3 horas por mês	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar com programadores do ERP para apresentar a maior parte dos indicadores que a empresa quer medir • Formar os colaboradores para serem capazes de registar informações no ERP que depois será medida pelo BSC (P. ex. reclamações/divergências) • Implementar sistema de gestão por objetivos (objetivos de equipa e individuais)
	Diminuir o tempo de preparação de encomenda	Horas entre registo interno da encomenda e o seu despacho	< 2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar terminais móveis para aumentar celeridade na preparação da encomendas • Controlar a qualidade na entrada de mercadoria nas instalações da AG, pois a logística de entrada tem um impacto direto no tempo de preparação das encomendas (explicado na cadeia de valor)
	Aumentar qualidade nos serviços	Número de horas de reunião por mês	4 horas por mês	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar reuniões periódicas com as diferentes equipa da empresa (marketing, operadores e comerciais), para que o trabalho coordenado das equipas aumente a excelência profissional e a eficiência da empresa
	Aumentar a rotação de stock	Rotação do inventário (vendas e serviços prestados / (inventários + Ativos biológicos)	> 8	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar a qualidade durante a logística de entrada e registo informático no ERP • Melhorar a informação facilitada pelo sistema ERP para a empresa saber quais os produtos que têm baixa rotação • Implementar estratégias de vendas para que a empresa consiga escoar os produtos que têm baixa rotação

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 43 - - Objetivos e metas na perspectiva de aprendizagem e inovação

Balanced Scorecard Amorim Gerações, Lda				
Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aprendizagem e Inovação	Aumentar o tempo de formação dos recursos humanos	Tempo de formação por ano	> 40 horas por ano	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer planos de formação para os trabalhadores• Focar nas formações debruçadas sobre técnicas de vendas, comunicação e de negociação• Aproveitar as formações financiadas que as associações empresariais subsidiam• Flexibilizar as formações usando os sistemas de formação e-learning
	Aumentar o nível de satisfação dos recursos humanos	Grau de satisfação dos recursos humanos (escala de 0 a 10)	> 7	<ul style="list-style-type: none">• Fazer inquéritos online de forma periódica (p. ex. anual, semestral, trimestral) e anónima para averiguar o nível de satisfação dos recursos humanos
	Tornar os recursos humanos parte da solução	Número de ideias/soluções/ iniciativas implementadas por ano	> 3	<ul style="list-style-type: none">• Implementar sistema de registo de sugestões e ideias, que permita à gerência avaliar, estudar e implementar possíveis soluções para os desafios que a empresa enfrenta• Promover trabalho em equipa• Delegar poderes e/ou tarefas às equipas e/ou aos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

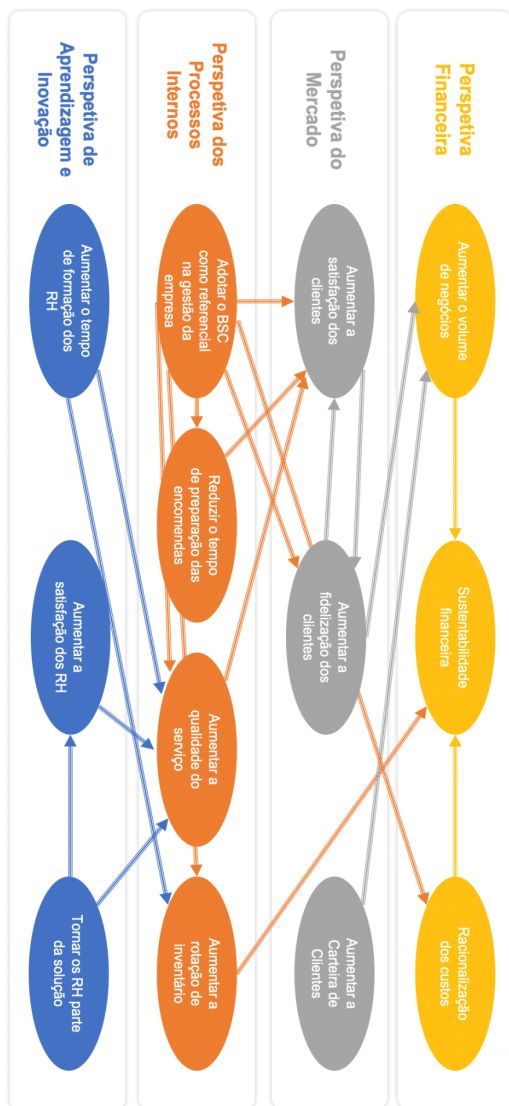
5.10. Definição do mapa estratégico da empresa

Uma das fases para implementação do BSC é esquematizar, desenhar e relacionar as diferentes perspetivas e os seus objetivos estratégicos, criando uma teia de interligação de causa e efeito. Assim é indispensável traduzir a estratégia com base numa sequência de relações de dependência causal entre os diferentes objetivos.

Segundos os autores desta ferramenta, os mapas estratégicos devem ser formulados pela base, ou seja, começando na perspetiva de aprendizagem e inovação, de seguida passando para a perspetiva dos processos internos, perspetiva do mercado e, finalmente, a perspetiva financeira. A perspetiva base sustenta toda a produtividade da empresa, que são, por isso, aspetos fundamentais para criação de um ambiente motivador e de realização para todos colaboradores. Só assim os outros objetivos estratégicos das restantes perspetivas serão atingidos. A última perspetiva, a financeira será o resultado do grau de concretização dos objetivos das três perspetivas antecessoras.

No Quadro 44 será apresentado as quatro perspetivas, com os seus diversos objetivos e a sua relação causa e efeito.

Quadro 44 - Proposta do mapa estratégico para a Amorim Gerações Ltda



Fonte: Elaboração própria.

5.11. Recomendações

Ao longo do trabalho foi possível identificar claramente qual é o *modus operandi* da AG, esta empresa segue uma estratégia muito debruçada sobre a proximidade com os clientes e com os restantes *stakeholders*. Além disso, a empresa deve ser sempre líder pelo custo, isto é, ela tem que apresentar produtos com preços competitivos comparativamente com as restantes empresas do setor. Para esta estratégia funcionar a empresa deve ter uma gestão rigorosa no que diz respeito à gestão dos custos, nesse sentido a empresa deve ter capacidade para:

- Comprar bem e de forma eficiente:
 - Apostar em formações que melhoram a capacidade de negociação;
 - Fazer uso do capital para comprar em quantidade (economia de escala), sendo de extrema importância selecionar de forma precisa quais os produtos que valem a pena comprar em grandes quantidades, caso contrário poderá criar desequilíbrios na empresa, tanto financeiros como na gestão de *stocks*;
 - Fazer uso do poder negocial que tem perante os fornecedores para obter concessões (por ex.: consignações) e comprar produtos com melhores preços;
 - Aperfeiçoar o ERP de forma a este fornecer dados importantes, nomeadamente informação do historial de vendas de um determinado artigo ou gama de produtos, assim a AG tem capacidade para tomar decisões fundamentadas e sustentadas;
- Vender bem e forma eficiente com intuito de reduzir o tempo dos produtos em armazém:
 - Apostar em formações que melhorem a capacidade de venda e persuasão dos colaboradores que lidam diretamente com os clientes;
 - Maturar o sistema de informação de forma a obter dados sobre os produtos com baixa rotação e desenvolver formas de escoar os produtos (por ex.: promoções, descontos, etc.);
 - Definir objetivos pessoais e de equipa da área comercial.
- Otimizar processos:
 - Aperfeiçoar o ERP para melhorar a eficiência operacional, utilizando tecnologias que minimizem os custos;
 - Adotar processos tecnológicos que reduzam as necessidades de mão-de-obra;

- Fazer o uso de serviços contratados (*outsourcing*), caso este seja mais benéfico tanto a nível operacional como a nível de gestão de custos;
- Melhorar o controlo de qualidade na logística de entrada da cadeia de valor da empresa;
- Constantes análises e melhoramentos na cadeia de valor da empresa.

Estas recomendações vão em linha com os KPIs, as metas e as iniciativas presentes no BSC elaborado neste estudo de caso. O processo de implementação do BSC nesta empresa também merece recomendações que a empresa deverá seguir:

- Os sócios devem estar cientes que para implementar o BSC é necessário disponibilizar os meios necessários, como por exemplo, recursos financeiros e recursos humanos. Consciencialização que para atingir o real potencial desta ferramenta é sempre necessário fazer constantes ajustes nos primeiros tempos e pode demorar algum tempo a obter resultados;
- A empresa deve limitar o número de KPIs a medir nas quatro perspetivas do BSC, os KPIs devem ser abrangentes, mensuráveis e controláveis.
- A empresa deve ter uma equipa responsável pela implementação desta ferramenta, uma equipa que deverá ser responsável pelos ajustamentos da ferramenta ao longo do tempo e pela recolha de dados do BSC.
- A implementação do BSC deve ser regida pelos princípios fundamentais apresentados por Kaplan e Norton (2001b), autores desta ferramenta:
 - Primeiro princípio: traduzir a estratégia para termos operacionais;
 - Segundo princípio: alinhar toda a organização para a estratégia;
 - Terceiro princípio: fazer da estratégia um trabalho de todos;
 - Quarto princípio: fazer da estratégia um processo contínuo;
 - Quinto princípio: mobilização dos líderes para a mudança.
- Com a ajuda do mapa estratégico, deve ser comunicado a direção estratégica da empresa a todos os sectores e, caso tal não se verifique, é necessário averiguar se as estratégias estão a ser seguidas ou se, por outro lado, estas não produzem os resultados esperados. Desta maneira, é essencial haver reuniões periódicas para que possa rever e analisar os vários fatores que prejudicam o sucesso da empresa.
- A implementação do BSC vai sempre criar resistência dentro da empresa, o sucesso desta ferramenta passa indiscutivelmente por envolver toda a

organização neste novo modelo de gestão. Para isso é necessário que os administradores da empresa estejam empenhados na implementação do BSC;

- Se, entretanto, existir uma redefinição da estratégia da empresa, os objetivos estratégicos devem ser redefinidos e, por conseguinte, o BSC deve ser refeito.

6. CONCLUSÃO

O BSC revolucionou o método de controlo de gestão e da gestão estratégica nas empresas. Esta ferramenta permitiu não só medir os KPIs meramente tangíveis, como também passou a medir também os KPIs de natureza intangíveis. Assim os gestores começaram a ser capazes de analisar e avaliar de uma forma global e integrada o desempenho da empresa nas quatro perspetivas fundamentais (financeira, mercado, processos interno e da aprendizagem e inovação).

O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso e os KPIs correspondentes da empresa Amorim Gerações, Lda. e, assim, atingir o principal objetivo deste trabalho: elaborar o BSC da Amorim Gerações, Lda.

Ao abordar uma ferramenta tão completa e integral como o BSC, obrigou a apresentar grande parte dos conceitos inerentes à temática, nomeadamente, conceitos relacionados com a gestão estratégica e o controlo de gestão, sendo possível identificar os passos fundamentais para elaboração do BSC. Por conseguinte, o suporte teórico apresentado neste trabalho foi sempre fundamentado por artigos, dissertações e livros académicos de autores conceituados, que foram essenciais para a realização deste estudo de caso.

A AG não tem nenhum plano estratégico devidamente formalizado, deste modo para elaboração do BSC foi necessário a clarificação da estratégia da empresa, este processo foi moroso, foi necessário fazer inúmeras entrevistas aos sócios para conseguir formalizar a direção estratégica que os sócios têm para a empresa. Apesar da gestão estratégica ser um pilar basilar para a boa gestão da empresa, a Amorim Gerações tem uma direção desprovida de um plano estratégico devidamente formalizado, sendo um ponto negativo da empresa.

A elaboração de uma proposta do BSC foi conseguida com êxito, dado que foi possível identificar a estratégia que a empresa quer seguir, estratégia essa focada na venda de produtos a preços muito competitivos e focada na relação de proximidade com o cliente, que tem como público-alvo os retalhistas.

A consolidação da estratégia da empresa e das respetivas análises culminou na elaboração de uma análise SWOT. Após a identificação das forças e fraquezas da empresa, foram realizadas várias entrevistas informais, com intuito de procurar novas ideias e soluções às dificuldades e às fraquezas que a organização enfrenta.

Assim, foi possível definir os objetivos estratégicos, os KPIs a serem medidos, as metas e as iniciativas que a empresa deve focar para atingir ou até mesmo superar as metas

nas quatro perspetivas do BSC. Logo de seguida, foi elaborado um mapa estratégico que permite, de forma visual, criar relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos traçados em cada perspetiva. Esta representação visual pode servir como um importante instrumento para divulgação, de forma simples, os objetivos da organização num esquema de fácil leitura, interpretação e monitorização.

Este trabalho vai permitir que a empresa tenha consciencialização para onde deve focar as suas energias usando de forma eficiente os recursos, debruçando em processos em que verifique défice de desempenho e capitalizando os processos que potenciam a criação de vantagens competitivas.

Em resumo, o BSC é uma ferramenta de gestão poderosíssima, que alinha a organização com a estratégia, porém esta ferramenta não garante por si só o sucesso empresarial, ela deve ser corretamente implementada, fazendo regularmente ajustes, respeitando ao máximo os cinco princípios apresentados pelos autores deste instrumento. Esta ferramenta permite às organizações romper com os métodos arcaicos/tradicionais do passado, criando novos métodos de trabalho, mudando a cultura da empresa a médio e a longo prazo, podendo criar um diferencial competitivo considerável.

Neste estudo de caso foi possível elaborar uma proposta de implementação BSC, devidamente consolidada e fundamentada na empresa Amorim Gerações, Lda. Este trabalho de projeto pode dar um contributo valioso para qualquer empresa que pretenda implementar a ferramenta *Balanced Scorecard*.

7. LIMITAÇÕES

Este estudo de caso é um trabalho conceptual de elaboração do BSC, que falta a implementação concreta na empresa Amorim Gerações, Lda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2006) *Manager Control System*. 12º ed. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Arif, M. (2017) 'Creating Synergy through Balanced Score Card (BSC) for Organizational Strategic Objectives', *A Study of Pakistan Defense Services*, 7(2), pp. 60–76.
- Caralli, R. (2004) 'The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management', *Technical Report Carnegie Mellon Software Engineering Institute*, July, pp. 18–35. doi: 10.1184/R1/6585107.v1.
- Carvalho, J. (2013) *Planeamento Estratégico*. 2º ed. Lisboa: Vida Económica.
- Carvalho, J. e Filipe, J. (2014) *Manual de Estratégia*. 4º ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda.
- Cocca, P. e Alberti, M. (2010) 'A framework to assess performance measurement systems in SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald, 59(2), pp. 186–200. doi: 10.1108/17410401011014258.
- Costa, M., Giani, E. e Galdamez, C. (2019) 'Visão do Balanced Scorecard nas micro, pequenas e médias empresas', *Sistemas & Gestão*, 14(1), pp. 131-141. doi: 10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505.
- Costa, N., Manaia, A. e Gameiro, A. (2018) *Do orçamento ao Balanced Scorecard*. 1º ed. Coimbra: Almedina.
- Cruz, C. (2009) *Balanced Scorecard*. 1º ed. Lisboa: Vida Económica.
- David, F. e David, F. (2017) *Strategic Management concepts and cases*. 16º ed. Florence: Pearson.
- Forth, K. D. (2018) 'Industry 4.0 can optimize any size business', *Wood pro expo*, 18(1), p. 46.
- Frezatti, F., Bido, D., Cruz, A. e Machado, M. (2014) 'O Papel Do Balanced Scorecard Na Gestão Da Inovação', *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), pp. 381–392. doi: 10.1590/s0034-759020140404.
- Freire, A. (2008) *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 12ª ed. Lisboa: Verbo.
- Geadá, F., Cruz, L. e Silva, T. (2018) *Value Balanced Scorecard*. 1º ed. Lisboa: E. Sílabo.

- Hitt, M., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (2016) *Strategic Management Competiveness and Globalization*. 12º ed. Boston: Cengage.
- Ho, J. (2014) 'Formulation of a systemic PEST Analysis for Strategic Analysis', *European Academic Research*, II(5), pp. 6478–6492.
- Ganzarain, J. e Errasti, N. (2016) 'Three Stage Maturity Model in SME's towards Industry 4.0', *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), pp. 1119–1128. doi: 10.3926/jiem.2073.
- Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2015) *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editoras.
- Kaplan, A. e Haenlein, M. (2020) 'Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence', *Business Horizons*, 63(1), pp. 37–50. doi: 10.1016/j.bushor.2019.09.003.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard*. 1º ed. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D.P. (2001) *The Strategy Focused Organization*. 1º ed. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, 39(1), pp. 53–79. doi: 10.2307/41165876.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001a) 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I', *Accounting Horizons*, 15(1), pp. 87–104. doi: 10.2308/acch.2001.15.1.87.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001b) 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II', *Accounting Horizons*, 15(2), pp. 147–160. doi: 10.2308/acch.2001.15.2.147.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2016) *Marketing Management*. 15º ed. Harlow: Pearson.
- Langley, A. (1988) 'The Roles of Formal Strategic Planning', *Long Range Planning*, 21(3), pp. 40–50.
- Leidecker, J. e Bruno, A. (1984) 'Identifying and using critical success factors', *Long Range Planning*, 17(1), pp. 23–32. doi: 10.1016/0024-6301(84)90163-8.
- Magretta, J. (2012) *Michael Porter. O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. 1º ed. Lisboa: Cennro Atlântico.

- Makridakis, S. (2017) 'The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms', *Futures*, 90 (June), pp. 46–60. doi: 10.1016/j.futures.2017.03.006.
- McAdam, R. (2000) 'Quality models in an SME context', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), pp. 305–323. doi: 10.1108/02656710010306166.
- Merchant, K. A. e Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems*. 2º ed. Harlow: Pearson.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. e Ghoshal, S. (2006) *O processo da Estratégia Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*. 4º ed. Porto Alegre: Bookman.
- Perkins, M., Grey, A. e Remmers, H. (2014) 'What do we really mean by 'Balanced Scorecard'?', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp. 148–169. doi: 10.1108/IJPPM-11-2012-0127.
- Person, R. (2009) *Balanced Scorecard and Operational Dashboard*. 1º Ed. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Pinto, F. (2009) *Balanced Scorecard*. 1º ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1998) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: The Free Press.
- Quintella, H., Rocha, H. e Alves, M. (2005) 'Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento', *Production*, 15(3), pp. 334–346. doi: 10.1590/S0103-65132005000300005.
- Russo, J. (2015) *Balanced Scorecard para PME*. 6º ed. Lisboa: Lidel.
- Sousa, S., Aspinwall, E. e Rodrigues, A. (2006) 'Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results', *Benchmarking*, 13(1–2), pp. 120–134. doi: 10.1108/14635770610644628.
- Tamayo, A. (1998) 'Valores Organizacionais: Sua Relação com a Satisfação no Trabalho, Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo', *Revista de Administração*, 33(3), pp. 56–63.
- Teixeira, S. (2013) *Gestão das Organizações*. 3º ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Treacy, M. e Wiersema, F. (1993) 'Customer intimacy and other value disciplines', *Harvard Business Review*, 71(1), pp. 84–93. doi: 10.1225/93107.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. e Bamford, C. E. (2015) *Strategic Management and Business Policy*. 14º ed. Harlow: Pearson.

Wiersema, F. e Treacy, M. (1997) *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Nova Iorque: Perseus.

WEBGRAFIA

Adler, K. (2020) *Brexit: Tension and uncertainty stalk trade talks [online]*. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-europe-52547938> (Data de acesso: 20 de julho de 2020).

Comissão Europeia (2006) *A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração [online]*. Disponível em: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

GEE (2020) *Banco de Portugal - Endividamento do Sector não financeiro [online]*. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30232-banco-de-portugal-endividamento-do-sector-nao-financeiro-34> (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

Guimarães, A., Maesta, V., Oliveira, M. e Cunha T. (2015) *Utilização do balanced scorecard por microempresas e empresas de pequeno porte [online]*. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_549.pdf (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

Instituto de Marketing Research (2020) *Consumidores preferem marcas sustentáveis [online]*. Disponível em: <https://www.imr.pt/pt/noticias/consumidores-preferem-marcas-sustentaveis> (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

Jornal Económico (2016) *Economia paralela [online]*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/economia-paralela-84450> (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

eInforma (2020) *Relatório comercial [online]*. Disponível em: <https://www.einforma.pt/> (Data de acesso: 1 de abril de 2020).

Expresso (2020) *Expresso | Covid-19. Vai ser mais fácil aceder a crédito pessoal [online]*. Disponível em: <https://expresso.pt/coronavirus/2020-03-25-Covid-19.-Vai-ser-mais-facil-aceder-a-credito-pessoal> (Data de acesso: 22 de junho de 2020).

The New York Times (2020) *How the Cold War Between China and U.S. is intensifying [online]*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/07/22/world/asia/us-china-cold-war.html> (Data de acesso: 20 de julho de 2020).

Luz, H. (2014) *Implementação do Balanced Scorecard para o apoio à gestão estratégica, na empresa Arsenal Do Alfeite, SA [online]*. Instituto Superior de Gestão.

Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12935> (Data de acesso: 22 de Maio de 2020).

Monteiro, F. (2012) *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes : Revisão de Estudos Empíricos [online]*. ISCTE Business School. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6238/1/Tese_Filipa_Monteiro.pdf (Data de acesso: 20 de Maio de 2020).

Jornal Económico (2020) *Número de pedidos de 'lay-off' simplificado ultrapassa os 100 mil [online]*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/numero-de-pedidos-de-lay-off-simplificado-ultrapassa-os-100-mil-584302> (Data de acesso: 20 de maio de 2020).

Eurostat (2019) *Online shopping continues to grow [online]*. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200420-2> (Data de acesso: 22 de maio de 2020).

PORDATA (2020) *Empresas com presença na Internet em % do total de empresas: por escalão de pessoal ao serviço [online]*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+presença+na+Internet+em+percentagem+do+total+de+empresas+por+escalão+de+pessoal+ao+serviço-1145> (Data de acesso: 20 de maio de 2020).

PORDATA (2020) *Pequenas e Médias Empresas (PME) [online]*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+Médias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+Médias+Empresas+(PME)-378) (Data de acesso: 20 de setembro de 2020).

Worldbank (2020) *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World [online]*. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world> (Data de acesso: 20 de junho de 2020).